

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence společnosti na trhu kameniva a odpadu
Competition Analysis on the Aggregates and Waste Market

Student: Bc. Aneta Pikhartová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Pikhartová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: Analýza konkurence společnosti na trhu kameniva a odpadu
Competition Analysis on the Aggregates and Waste Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika trhu kameniva a odpadu
 3. Teoretická východiska analýzy konkurence
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza konkurence
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: poznáváme svoje zákazníky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

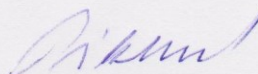

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014


.....

Podpis

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při psaní diplomové práce. Děkuji také kolektivu společnosti Ridera Bohemia a.s., zejména pak panu Ing. Jiřímu Pindorovi , řediteli pro stavební výrobu a odpady, a panu Tomáši Kozákovi za jejich čas, ochotu a poskytnutí informací, které se staly základem této diplomové práce.

Obsah

1.	Úvod	6
2.	Charakteristika trhu kameniva a odpadu	7
2.1	Představení společnosti Ridera Bohemia a.s.	7
2.1.1	Filosofie	7
2.1.2	Logo	7
2.1.3	Historie.....	8
2.1.4	Struktura.....	8
2.1.5	Podnikatelské aktivity.....	9
2.1.6	Provozovny Ridera Bohemia a.s.....	11
2.2	Kamenivo a stavební odpady.....	11
2.3	Analýza vnějšího mikroprostředí.....	13
2.3.1	Dodavatelé	13
2.3.2	Zákazníci.....	15
2.3.3	Konkurence	15
2.3.4	Veřejnost	15
2.4	Analýza makroprostředí	15
2.4.1	Politicko-právní faktory	16
2.4.2	Ekonomické faktory.....	17
2.4.3	Sociální a demografické faktory	18
2.4.4	Technologické faktory	19
2.5	Vývoj a trendy na trhu kameniva a odpadu	19
2.6	SWOT analýza trhu	21
3.	Teoretická východiska analýzy konkurence.....	22
3.1	Konkurenční prostředí	22
3.1.1	Konkurence	22
3.1.2	Konkurenční výhoda.....	23

3.2	Analýza konkurence	24
3.2.1	Kroky analýzy konkurence	26
3.3	Metody analýzy konkurence	31
3.3.1	Porterův model 5S	31
3.3.2	Porterovy 4 komponenty analýzy konkurence.....	32
3.3.3	Mystery shopping	33
3.3.4	Dotazování	35
4.	Metodika sběru dat	36
4.1	Přípravná fáze	36
4.1.1	Definice problému	36
4.1.2	Účel výzkumu	36
4.1.3	Cíl výzkumu.....	36
4.1.4	Typy dat	37
4.1.5	Metoda sběru dat.....	37
4.1.6	Rozpočet	39
4.1.7	Časový harmonogram	39
4.2	Realizační fáze.....	39
4.2.1	Stanovení kontroly	39
4.2.2	Analýza dat	39
4.2.3	Struktura výběrového souboru konkurence	40
4.2.4	Vymezení konkurence dle dojezdové vzdálenosti a produktu.....	40
4.2.5	Struktura výběrového souboru zákazníků Ridera Bohemia a.s.	41
4.2.6	Zákazníci dle doby trvání spolupráce se společnostmi.....	41
5.	Analýza konkurence	43
5.1	Competitive Mystery Calling	43
5.1.1	Sortiment a služby	44
5.1.2	Cena	45

5.1.3	Dojezdová vzdálenost	47
5.1.4	Kvalita.....	48
5.1.5	Platební podmínky	49
5.1.6	Dodací podmínky.....	50
5.1.7	Obchodní podmínky	51
5.1.8	Personál.....	53
5.2	Celkové hodnocení konkurence.....	54
5.3	Analýza společnosti Ridera Bohemia a.s.	55
5.3.1	Konkurence v oblasti kameniva určená zákazníci.....	55
5.3.2	Důvody odchodu ke konkurenci	56
5.3.3	Sledované faktory společnosti Ridera Bohemia a.s.....	57
5.3.4	Sortiment a služby	58
5.3.5	Celkové hodnocení zákazníků společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu..	60
5.3.6	Závěr výzkumu společnosti Ridera Bohemia a.s.....	61
6.	Návrhy a doporučení	62
6.1	Produkt.....	62
6.2	Cena	63
6.3	Distribuce.....	64
6.4	Komunikace.....	65
7.	Závěr.....	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam použitých zkratk	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	

1. Úvod

Zákazníci jsou v dnešním světě mnohem aktivnější, informovanější, zkušenější a sebevědomější než kdykoli dřív, proto hodnota pro ně již nespočívá jen ve výrobcích a službách jako takových. Uspěť u zákazníků a zajistit si tak ziskový růst, budou moci jen ty firmy, které se soustředí na inovativní přístupy a které jsou schopny vytvořit si konkurenční výhodu v oboru. Zároveň je konkurenční prostředí tím nejdynamičtějším prostředím, v němž firma operuje. Právě z těchto důvodů je pochopení konkurence a schopnost předpovědět její vývoj i směr klíčové pro zvolení správné strategie podniku.

Na trhu kameniva a stavebního odpadu tomu není jinak, vždyť právě zde je přítomný silící konkurenční boj a tlak na ceny je vlivem přetrvávající krize ve stavebnictví obrovský. Aby společnost Ridera Bohemia a.s. působící na trhu kameniva a stavebního odpadu, mohla být i v budoucnu úspěšnou, bude třeba správně nastavit a zvolit podnikovou strategii a to především s ohledem na její bezprostřední přímou konkurenci, která ji nejvíce ohrožuje a ukrajuje z pomyslného koláče zákazníků.

Jako nejúčinnější zdroj pro pochopení konkurenční prostředí podniku byla zvolena analýza konkurence na trhu kameniva a stavebního odpadu. Proto je cílem této diplomové práce, na základě informací získaných primárním výzkumem, metodami elektronického dotazování a competitive mystery calling, vyhodnotit konkurenci společnosti Ridera Bohemia a.s. Jednotliví konkurenti byli hodnoceni dle vybraných faktorů, jako jsou sortiment a služby, personál, kvalita produktu, dále i obchodní, platební a dodací podmínky či dojezdová vzdálenost a cena. Následně byl výzkum doplněn o dotazování na téma spokojenosti zákazníků společnosti s výše zmíněnými faktory. Výsledky šetření byly analyzovány ve výzkumné části, získaná data následně vyhodnocena a podložena vhodnými grafy. V závěrečné části práce byly na základě zjištěných informací formulovány návrhy a doporučení pro management společnosti.

2. Charakteristika trhu kameniva a odpadu

V kapitole, jež je věnována charakteristice trhu kameniva a odpadu, je představena společnost Ridera Bohemia a.s., která na daném trhu operuje. Dále je součástí kapitoly popis a charakteristika kameniva a odpadu, vnějšího makroprostředí trhu a vnitřního mikroprostředí společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu kameniva a stavebního odpadu. Součástí kapitoly je i vývoj, trendy a SWOT analýza trhu.

2.1 Představení společnosti Ridera Bohemia a.s.

Společnost Ridera Bohemia a.s. je známa především díky obchodní činnosti s pevnými palivy. V současnosti je možné ji značit titulem největšího českého importéra v oblasti pevných paliv a patří zároveň mezi největší prodejce této komodity v České republice.

O něco mladší, přesto však do budoucna strategickou a významnou oblastí podnikání společnosti, je produkce a prodej veškerého sortimentu kameniva, recyklátů a výkup stavebních odpadů.

Mezi další obchodní aktivity firmy patří zemní práce, demolice, prodej hutních materiálů a motorových paliv. Současně společnost provozuje vlastní nákladní autodopravu aj.

2.1.1 Filosofie

Obchodní filosofie společnosti Ridera Bohemia a.s. je postavena na dvacet let starém, ale pevném základu působnosti na trhu. Zároveň si je společnost vědoma toho, že pokud chce i nadále úspěšně pokračovat v této tradici, je třeba držet krok s dobou, vývojem a trendy trhu. Jedině za těchto podmínek může být i do budoucna prosperující a konkurenceschopnou firmou. Filosofie společnosti je pak výstižně shrnuta v mottu "Tradice s novou vizí." [35]

2.1.2 Logo

Logo společnosti, které je znázorněno na obrázku č. 2.1, je dynamické, moderní a přitom jednoduché. Je v souladu s obchodní filosofií společnosti.



Obr. 2.1 Logo společnosti Ridera Bohemia a.s.

Zdroj: upraveno autorem, [35]

2.1.3 Historie

Historie společnosti Ridera Bohemia a.s. je datována od roku 1991, kdy byla založena společnost Tchas s.r.o., jejíž hlavní činností byl prodej tuhých paliv na území Československé a později České republiky. Společnost však byla dále rozvíjena a její působení proniklo i do dalších oborů, především pak do oblasti stavebnictví, které nakonec převládlo a stalo se hlavní náplní společnosti Tchas s.r.o. V důsledku tohoto vývoje došlo v roce 2004 k vyčlenění nové dceřiné společnosti Tchas-Trade a.s., jejíž aktivity se soustředily právě na prodej tuhých paliv, nafty, stavebních materiálů a antikoročních nátěrů.

V roce 2007 koupila společnost Tchas s.r.o. francouzská stavební firma Eiffage Construction, avšak 100% podíl firmy Tchas-Trade a.s. byl prodán společnosti Ridera a.s. Ta v březnu 2009 změnila jméno své dceřiné firmy na Ridera Bohemia a.s.

Ridera Bohemia a.s. je členem skupiny Ridera, do které dříve patřily i sesterské společnosti Ridera Pinmark s.r.o., Ridera Energy a.s., u kterých v roce 2011 došlo k fúzi. V současnosti tvoří rozsáhlou síť dceřiných společností nejen Ridera Bohemia a.s., ale i Ridera Slovakia s.r.o., od roku 2008 Ridera Austria GmbH, o dva roky později vznikla Ridera Polska sp. z o.o.. V oblasti služeb působí Ridera Sport a.s. a prozatím posledním přírůstkem do již početné skupiny je Ridera Stavební a.s., jejímž oborem je stavebnictví.

Stručný přehled historie společnosti Ridera Bohemia a.s.:

- 1991 – zahájení obchodování palivy v ČR a v Polsku (Tchas s.r.o.),
- 1995 – založení dceřiné společnosti na Slovensku,
- 2007 – zahájení obchodování s kamenivem (Ridera Pinmark),
- 2008 – založení dceřiné společnosti v Rakousku,
- 2010 – založení dceřiné společnosti v Polsku,
- 2011 – fúze dceřiných společností Energy a Pinmark,
- 2013 – fúze společností Bytostav Construction, a.s. a Ridera stavební a.s. [35]

2.1.4 Struktura

Skupina Ridera působí na území České republiky, Slovenska, Rakouska a Polska (viz. Obr. 2.2). Všechny obchodní aktivity jsou na jednotlivých územích realizovány dceřinými společnostmi, které jsou strategicky řízeny mateřskou společností Ridera a.s., ta je zároveň i majoritním akcionářem. V České republice je skupina zastoupena dceřinou společností Ridera Bohemia a.s.

V čele společnosti stojí její představenstvo, které je tvořeno třemi členy, a to předsedou, místopředsedou a jedním členem představenstva.



Obr. 2.2 Struktura skupiny Ridera a.s.

Zdroj: upraveno autorem, [35]

2.1.5 Podnikatelské aktivity

Portfolio podnikatelských aktivit společnosti je poměrně rozsáhlé, proto je uveden pouze jejich výčet a stručný popis. Zaměřeno je zde na obchod v oblasti kameniva a nakládání se stavebními odpady, jež jsou důležité pro účely této práce.

a) Prodej pevných paliv

Společnost Ridera Bohemia a.s. patří mezi největší prodejce v oblasti pevných paliv v České republice a zároveň je i největším českým importérem. [35]

b) Prodej kameniva a recyklátů

Společnost díky svým vlastním technologiím vyrábí a dodává rozsáhlé spektrum kameniva pro stavební účely. Nabídka kameniva pokrývá všechny potřeby stavby, jako jsou například násypy, sanace území, zásypy, terénní úpravy, obsypy, podkladní a konstrukční vrstvy chodníků a komunikací nebo kamenivo do betonu a malt. Mezi nabízené druhy lze zařadit kamenivo přírodní těžené (štěrkopísky, maltové písky) a drcené (lomový kámen, odval) až po recyklované (betonové, asphaltové a cihlové drtě, strusku). [35]

Dodávky materiálu je společnost schopna zajistit nejen pro trh B2B, především na velké stavby, ale i pro B2C, tedy pro drobné koncové stavebníky. Dovoz je pak podřízen přání zákazníka, ten si může kamenivo nechat dovézt na stavbu nebo si jej koupit přímo v provozovnách a prodejnách místech společnosti, které jsou kvůli dostupnosti situovány ve městech a jejich blízkosti. [35]

U všech materiálů je kladen důraz na kvalitu, ta je pravidelně kontrolována a splňuje všechny požadavky platných norem. Důkazem kvality jsou pak příslušné certifikáty a

prohlášení o shodě. Vysoké výrobní kvality společnost dosahuje především díky pravidelně obnovovanému vlastnímu zařízení. S ohledem na životní prostředí firma těžbou odvalu rekultivuje krajinu po ukončené hornické činnosti a recykluje materiály. [35]

c) Příjem stavebních hmot a recyklace

Prostřednictvím sítě sběrných a odbytových logistických základů společnost přijímá stavební odpady, mezi které patří beton, cihly, asfaltové směsi, směsi betonu, cihel, tašek a keramiky, dále i tašky a keramické výrobky i zemina a kameny. Přijaté odpady se dále pomocí vlastní technologie buď recyklují, nebo v rámci rekultivace ukládají. [35]

Recyklované materiály jsou použitelné obecně jako náhrada přírodního kameniva, písku nebo strusky (např. pro zásypy, terénní úpravy, do podkladních vrstev chodníků, komunikací a zpevněných ploch, do betonu, apod.). Možnost jejich využití je závislé na zrnitosti recyklátu. [35]

d) Zemní práce a demolice

Mezi další aktivity společnosti patří kompletní příprava území pro založení staveb, tzn. demolice staveb vč. recyklace stavebních odpadů, sanace území, sanace svahů a zemních prací pro liniové stavby. [35]

e) Prodej hutních materiálů

Společnost Ridera Bohemia a.s. díky svým obchodním kontaktům vytváří odborně velmi kvalitní a finančně zajímavé průběžné dodávky především válcovaných ocelových výrobků zejména pro vybraný okruh finálních spotřebitelů (lodní průmysl, železnice, těžké ocelové konstrukce). [35]

f) Doprava

Skupina Ridera v rámci podpory své obchodní činnosti disponuje návěsovémi soupravami, které jsou určeny k přepravě pevných paliv a kameniva v rámci regionu střední Evropy. [35]

g) Prodej pohonných hmot

Společnost je schopna zajistit dodávky z rafinerií OMV, Slovnaft či ze skladových zásob společnosti Čepro. [35]

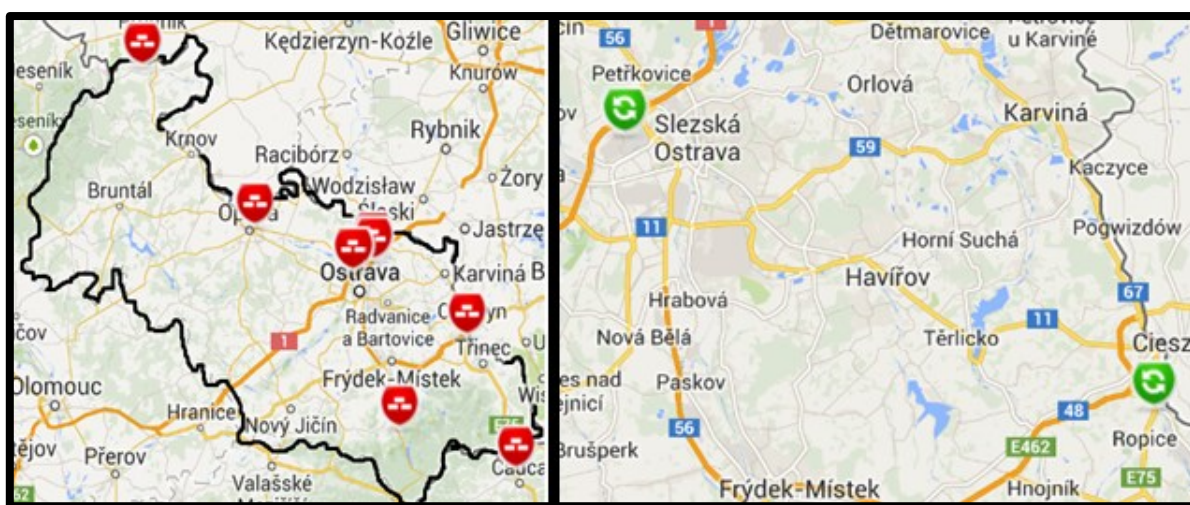
h) Sponzoring a charita

Skupina Ridera je partnerem extraligového hokejového týmu HC Vítkovice a významným sponzorem kulturních a sportovních akcí nejen v regionu. [35]

- i) *Sportovní a relaxační areál*
- j) *Stavební činnost*

2.1.6 Provozovny Ridera Bohemia a.s.

Společnost Ridera Bohemia a.s. působí převážně na území Moravskoslezského kraje, kde provozuje sedm skladů kameniva a jeden na Slovensku. Tyto sklady se nachází v lokacích: Ostrava – Švermova, Ostrava – Heřmanice, Ostravice, Ropice, Opava, Vrbice a Jindřichov ve Slezsku. Rozložení jednotlivých provozoven s kamenivem znázorňuje Obr. 2.3, vlevo. Zároveň dva z těchto sedmi skladů slouží jako recyklační centra na Obr. 2.3, vpravo, a to provozovny Ostrava – Mariánské hory a Ropice. Společnost provozuje i rekultivační oblast v Markvartovicích, kde taktéž dochází k výkupu odpadů a k rekultivační činnosti.



Obr. 2.3 Sklady kameniva a recyklační centra

Zdroj: upraveno autorem, [35]

2.2 Kamenivo a stavební odpady

Kamenivo je anorganický materiál přírodního nebo umělého původu, který je zrnitý až sypký, s velikostí zrna do 125 mm a jeho využití je určeno pro stavební účely. Mezi stavební účely, při nichž je kamenivo využíváno, patří např. násypy, sanace území, zásypy, terénní úpravy, obsypy, podkladní a konstrukční vrstvy chodníků a komunikací, kamenivo do betonu a malt aj. Kamenivo je zde využíváno převážně jako plnivo, které v kombinaci s vhodnými pojivy slouží pro přípravu malt a betonů. V betonu tvoří kamenivo 75 až 80 % celkového objemu. [31]

Vlastnosti kameniva jsou ve stavebnictví jedním ze základních prvků, které určují jeho kvalitu a hlavně oblast využití. Vlastnosti kameniva závisí na jeho původu a na obsahu dalších složek, které jsou v kamenivu obsaženy. Mezi standardní požadované vlastnosti, které jsou na kamenivo kladeny, patří objemová hmotnost, pevnost zrn, nízká nasákavost a

trvanlivost. Ve stavebnictví je nejrozšířenějším stavebním materiálem kamenivo přírodního původu. [31]

Kamenivo je možno rozdělit podle celé řady hledisek. Nejčastěji jde o dělení dle původu, a to na kamenivo:

- přírodní – získané těžením nebo drcením přírodních hornin (př. písek),
- umělé – vzniklo za přispění člověka nejčastěji tepelným procesem (př. vysokopecní a ocelářská struska),
- recyklované – kamenivo, které bylo dříve použito jako stavební materiál ve stavebních konstrukcích. [31]

Způsob vzniku zrn je dalším hlediskem, dle něhož lze rozdělit kamenivo na následující tři typy:

- těžené – přírodní kamenivo typy písků, šterků a šterkopísků, které vznikají zvětřováním starších hornin a následným transportem vodou, ledovcem nebo větrem,
- drcené – kamenivo přírodního původu, které vzniká „umělým“ drcením větších kusů horniny a následným tříděním,
- těžené předdrcené – kamenivo získané drcením zrn těženého kameniva o velikosti nad 2 mm s podílem drcených zrn nad 40 % hmotnosti. [31]

Dle dalšího hlediska, lze typ kameniva odvodit z velikosti zrn a rozdělit jej na tyto dva druhy:

- drobné – kamenivo o velikosti zrna do 4 mm včetně,
- hrubé – kamenivo s velikostí zrna 4 až 125 mm. [31]

Společnost Ridera Bohemia a.s. ve své provozovně v Ostravě - Mariánských horách nabízí svým zákazníkům následující typy kameniva:

- přírodní těžené kamenivo (frakce do 4 mm);
- vysokopecní struska;
- lomový kámen;
- dlažební kostka žulová;
- recykláty (betonová drť netříděná, asfaltová drť tříděná).

Na základě zjištěných informací, provozovna Ridera Bohemia a.s. v Ostravě - Mariánských horách přijímá pod příslušnými katalogovými čísly (dále jen k.č.) zejména následující **stavební odpady**:

- k.č. 17 01 01 beton;
- k.č. 17 01 02 cihla;

- k.č. 17 03 02 asfaltové směsi;
- k.č. 17 05 04 zemina a kameny aj.

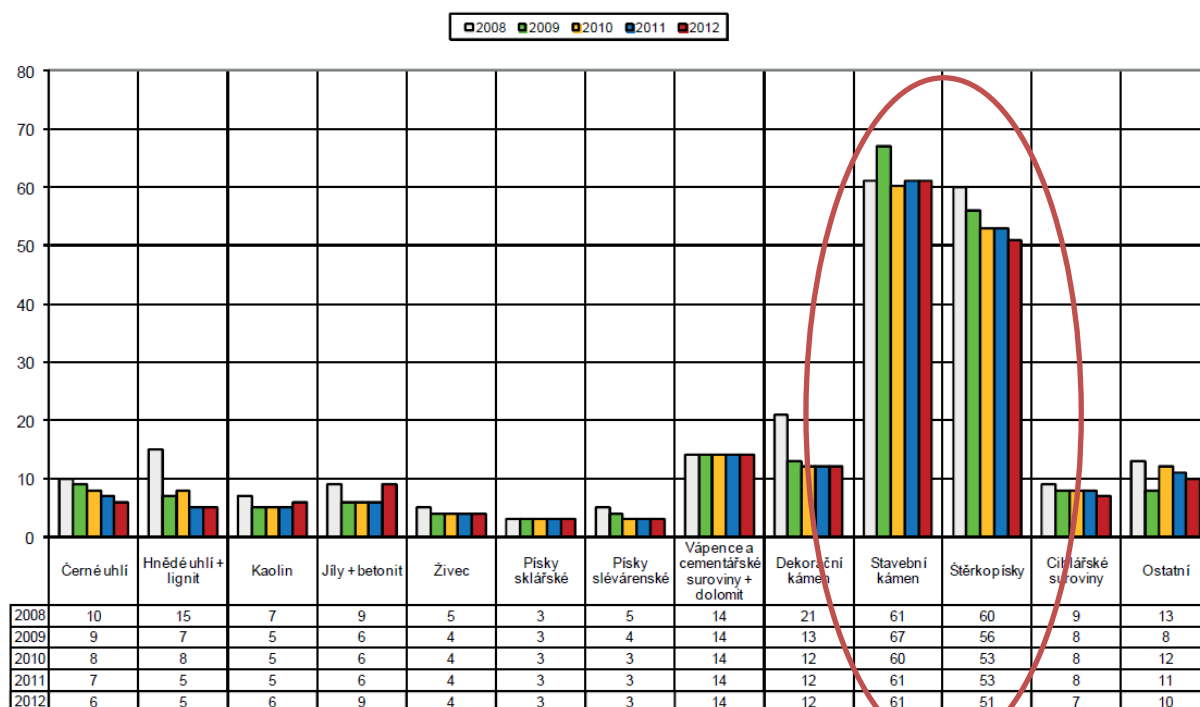
Z těchto přijatých odpadů, které pocházejí ze stavební činnosti, firma následně „vyrábí“ recyklované kamenivo, které je dále prodáváno zákazníkovi nebo odpady využívá k rekultivační činnosti v provozovně v Markvartovicích. Použití recyklátů v některých fázích stavební výroby umožňují předpisy, ty znamenají předpoklad dodržení receptur a pracovních postupů předepsaných příslušnými normami.

Tím, že společnost Ridera Bohemia a.s. zahrnula mezi své podnikatelské aktivity i výkup stavebního odpadu, zajistila si tak vstupní materiál, pro výrobu recyklovaného kameniva. Díky tomu je firma schopna nabídnout zákazníkům komplexnější služby a plně tak využívá potenciál trhu.

2.3 Analýza vnějšího mikroprostředí

2.3.1 Dodavatelé

Na Obr. 2.4 je znázorněn počet organizací zabývajících se těžbou nerostných surovin. Je patrné, že v od roku 2008 se počet těchto organizací vlivem recese snížil. Zdroj však uvádí, že počty podniků zabývajících se těžbou suroviny stavební kámen a štěrkopísky, mohou být mnohem vyšší, protože v těchto surovinách existuje množství malých podniků, které je obtížné podchytit. V grafu na Obr. 2.4 jsou zakroužkováním označeny suroviny, které společnost Ridera Bohemia a.s. poptává, tedy především štěrkopísky (přírodní těžené kamenivo), dále pak ze stavebního kamene je to lomový kámen a dlažební kostka žulová. [36]



Obr. 2.4 Organizace zabývající se těžbou nerostných surovin

Zdroj: upraveno autorem, [36]

Lomový kámen pocházející z lomů prodávají společnosti Ridera Bohemia a.s. následující dodavatelé:

- Kamenolomy ČR s.r.o. – Bohučovice;
- SILNICE MORAVA s.r.o. – Kajlovec;
- EUROVIA Kamenolomy, a.s. – Jakubčovice;
- Českomoravský štěrk, a.s. – Hrabůvka;
- Holcim (Česko) a.s. – Štramberk.

Štěrkopísky, patří k nejdůležitějším výchozím surovinám průmyslu stavebních hmot a jejich ložiska jsou soustředěná především v povodí větších řek. Ridera Bohemia a.s. využívá především následujících dodavatelů štěrkopísku (přírodního drceného kameniva):

- Českomoravský štěrk a.s. – Tovačov;
- UTEX TERRA Sp. z o.o. – Krzyzanowice (Polsko);
- CEMEX Sand, k. s. – Dětmárovice a Dolní Lutyně;
- Českomoravský štěrk, a.s. – Hustopeče nad Bečvou;
- Kamenolomy ČR s.r.o. – pískovna Závada.

Další důležitou surovinou, která je potřebná pro výrobu umělého kamene, tzv. strusky je typ hutného umělého kameniva, tedy vysokopecní struska. Struska vzniká jako odpadní produkt v metalurgii železa a je společností Ridera Bohemia a.s. dále tříděna na řadu frakcí,

kteře jsou dále využity především v silničním stavitelství. Dodavatelem této vysokopeční strusky v surovém stavu je EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.

2.3.2 Zákazníci

Kamenivo je využíváno ve stavebnictví jako součást betonu nebo jako výplňový materiál pro zásypy aj. Uplatnit jej lze také v zemědělství, průmyslu a v dalších odvětvích.

Zákazníky na trhu kameniva a odpadu jsou tedy převážně stavební firmy, které kamenivo využívají pro svou vlastní stavební činnost. Malou část tvoří také dopravci, kteří kamenivo jen nakupují a pak prodávají dále, působí tedy spíše jako zprostředkovatelé.

Dalším typem zákazníků jsou domácnosti, které kamenivo využívají pro svou konečnou spotřebu, a to většinou pro účely realizace drobných staveb apod.

2.3.3 Konkurence

Konkurenční tlaky na trhu kameniva a odpadu v posledních letech sílily v důsledku vývoje na trhu, který nebyl vlivem krize příznivý. Ceny produktů byly v důsledku této situace stlačeny na minimum, a proto je třeba konkurenty znát, umět identifikovat jejich silné i slabé stránky a přizpůsobit tak konkurenční strategii podniku.

Z důvodu obsahu samotné diplomové práce, je problematika konkurence a analýza konkurence zpracována v samostatné analytické části v kapitole č. 4.

2.3.4 Veřejnost

Na trh s kamenivem a odpady má vliv především odborná veřejnost, která své názory prezentuje převážně na veletrzích a prostřednictvím odborných časopisů. Avšak mnohé sdělovací prostředky mohou ovlivnit i všeobecnou veřejnost prostřednictvím mediálních „skandálů“ spojených především s kvalitou (či nekvalitou) výstavby silnic a dálnic v posledních letech. Diskutovány jsou zejména náklady a cena výstavby a následných oprav dálnic. [22]

Interní veřejnost, tedy zaměstnanci podniku, pak mohou ovlivnit image společnosti jako zaměstnavatele na trhu kameniva. Pokud budou jejich reference kladné, pak i potenciální zaměstnanci ucházející se o práci budou kvalitní a stávající zaměstnanci motivovaní. Motivovaný zaměstnanec je pak mnohem výkonnější a přínosnější pro firmu.

2.4 Analýza makroprostředí

Každý podnik operuje v rámci určitého prostředí, které se v dnešní době neustále mění. Toto externí prostředí ovlivňuje podnik i jeho činnost a je nazýváno makroprostředím.

Vlivy makroprostředí může podnik jen stěží ovlivnit, proto je naprostým základem úspěchu každé firmy znalost změn a trendů v okolí a uměním reagovat na ně. Analýza makroprostředí a orientace v něm slouží k odhadu příležitostí a hrozeb, díky nimž je podnik schopen definovat marketingové cíle a zvolit marketingovou strategii. [2,9]

Mezi nejčastěji využívané metody analýzy prostředí patří metoda PEST analýza, dále pak její obměny SLEPT či PESTEL, která zohledňuje i ekologické vlivy. [2,9]

PEST analýza rozděluje faktory, které mohou ovlivnit činnost firmy, do čtyř základních skupin: politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. [2,9]

2.4.1 Politicko-právní faktory

Politická rozhodnutí působí na firmy mnohem více, než je mnohdy únosné. Přesto by nové prohlášení vlády, mohlo přinést pozitivní zprávy společností na trhu kameniva. Vláda totiž v resortu dopravy bude pro rok 2014 vypisovat výběrová řízení na silniční a železniční stavby v předpokládané celkové hodnotě 54 miliard korun. Tendry se rovněž budou vyhlašovat na úsek dálnice D1 z Přerova do Lipníka nad Bečvou a to je příležitost i pro společnost Ridera Bohemia a.s. [21]

Dále je oblast nakládání s kamenivem a stavebními odpady je protkána řadou zákonů, norem a vyhlášek, které tak vymezují a ovlivňují podnikání v oboru.

Ve společnosti Ridera Bohemia a.s. je využíván systém managementu jakosti, který odpovídá normě ČSN EN ISO 9001:2001, systém environmentálního managementu, který odpovídá normě ČSN EN ISO 14001:2005 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ČSN OHSAS 18001:2008.

Použití kameniva pro stavební účely je vázána na splnění celé řady požadavků. Jsou sledovány a hodnoceny především technické požadavky, které jsou vázány na původ a fyzicko-chemické vlastnosti kameniva, od nich je odvozen účel a způsob použití kameniva ve stavbě. Požadavky jsou zakotveny v příslušných normových soustavách (ČSN i EN) a pro jednotlivé vlastnosti kameniva jsou stanoveny kategorie, které jsou označením charakteristické úrovně příslušné vlastnosti. Kvalita kameniva se ověřuje před zahájením výroby, ale i během vlastní výroby, a to dvěma druhy zkoušek. [6]

První jsou **průkazní zkoušky**, které dokládají vhodnost použití suroviny a jsou v nich sledovány především základní fyzické vlastnosti, chemický rozbor, mrazuvzdornost, nasákavost, obsah cizorodých částic, reaktivnost s dalšími látkami aj. [6]

Druhý typ je prováděn **kontrolními zkouškami** v průběhu vlastní finální výroby, které sledují předepsané vlastnosti, jako jsou zrnitostní parametry, obsah odplavitelných částic, otlukovost, drtitelnost, mrazuvzdornost, humusovitost, obsah sloučenin síry aj. [6]

Ve společnosti Ridera Bohemia a.s. je kamenivo vyráběno dle platných ČSN EN norem a zákona 102/2001 Sb.

Společnost Ridera Bohemia a.s. také vykupuje stavební odpady, k čemuž potřebuje souhlas, který vydává Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Tento souhlas opravňuje k provozování zařízení (včetně mobilních) k využívání, odstraňování, sběru nebo výkupu odpadů dle § 14 odst. 1 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech. Aby mohl být odpad ukládán či dále zpracován, je třeba doložit ověřit jeho kvalitu, kterou dokládá **Základní popis odpadu**.

2.4.2 Ekonomické faktory

Každý podnik potřebuje ke své existenci výrobní faktory a kapitál, proto jej stav ekonomického prostředí silně ovlivňuje. V odvětví stavebního průmyslu tento fakt platí na 100 %.

Jedním ze základních ukazatelů je **míra ekonomického růstu**, u nějž lze v tabulce 2.1 sledovat pokles. Ten byl způsoben především vlivem slabé domácí poptávky, v důsledku které klesl i objem obchodu. Oživení ekonomiky a růst hospodářského růstu je očekáván v letošním roce 2014, jak lze spatřit v tabulce 2.1, zvýrazněno tučně, ačkoli původně byl očekávaný růst HDP vyšší. Zda opravdu k růstu dojde, závisí především na budoucím nárůstu veřejných výdajů a na bytové výstavbě. [27, 29]

Tab. 2.1 Vybrané makroekonomické ukazatele

Makroekonomické ukazatele	2012	2013	2014
Meziroční růst reálného HDP (v %)	-1,0	-0,9	1,9
Meziroční míra inflace měř. indexem spotřebitelských cen (v %)	3,3	1,4	1,7
Počet obyvatel (v mil.)	10,5	10,5	10,5
HDP na obyvatele (v běžných cenách v USD)	18705,3	18862,3	18781,1

Zdroj: upraveno autorem, [29]

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, jako procentní změna průměrné cenové hladiny za posledních 12 kalendářních měsíců. Mírou inflace je ovlivněno snížení či zvýšení kupní síly peněz a tedy i to, jak se spotřebitelé, ale i podniky na trhu chovají. Za rok 2013, byla dle nejaktuálnějších čísel na úrovni 1,4 %,

což je oproti předchozímu roku, kdy míra inflace byla na hodnotě 3,3 %, značný pokles. Ani další očekávaný vývoj inflace se příliš nevychyluje, proto lze očekávat, že hrozba snížení spotřeby domácností a firem, vlivem posílení kupní síly peněz, by měla být zažehnána. Vývoj inflace za rok 2012 a 2013 lze spatřit v tabulce 2.1, stejně tak její očekávaný vývoj pro rok 2014, který je zvýrazněn v tabulce 2.1 tučně. [26, 29]

Vývoj měnového kurzu také ovlivňuje podniky na trhu kameniva a stavebního odpadu a v Moravskoslezském kraji je to pak zejména vývoj kurzu koruny vůči euru, protože obchod je zde směřován velmi často na polský trh. Až do konce roku 2013 byl tento vývoj stabilní a pohyboval se kolem pásma 25 Kč za euro, ale v listopadu 2013 byl narušen intervencí banky, která oslabila českou korunu, což lze pozorovat na obrázku č. 2.5. Tímto zásahem bylo způsobeno oslabení měnového kurzu k hladině 27 Kč za euro a podnikům tak vzrostly náklady na nákup surovin, materiálu a polotovarů ze zahraničí. Dalším efektem je navýšení cen produktů z dovozu, což podporuje poptávku po zboží domácího původu a zesílení konkurenceschopnosti českých exportérů na zahraničních trzích. Konečným efektem vývoje měnového kurzu by měl být růst odbytu českých firem, tedy i společnosti Ridera Bohemia a.s. [25, 28]



Obr. 2.5 Vývoj koruny vůči euru

Zdroj: [34]

2.4.3 Sociální a demografické faktory

Na první pohled by se mohlo zdát, že kupní chování spotřebitelů a jejich postoje či životní styl trh s kamenivem a odpady jako takový příliš neovlivňují. Avšak jsou to právě zákazníci, kteří staví, rekonstruují, budují a jsou to zase zákazníci, kteří určují trendy na trhu.

Lze sledovat tendence posledních let, kdy se lidé z měst opět vrací na vesnice a zde pak staví či rekonstruují dům, který se bez kvalitního kameniva, cementu a betonu neobejde. I kamenné externí i interní obložení je v dnešní době hitem, taktéž využití kačírku a kvalitní venkovní dlažby se surovým povrchem. Dalším vývojem životního stylu domácností je vracet

se při stavbě i rekonstrukci domu k přírodním materiálům, mezi něž kamenivo bezesporu patří.

Beton je v oblasti stavebnictví taktéž velmi oblíbený a jeho využití jak v interiéru, tak exteriéru staveb se neustále inovuje a rozšiřuje. Inovátorství a neobvyklá řešení jsou jedním z dalších životních stylů domácností, proto je využití betonu např. k výrobě nábytku lákavým produktem.

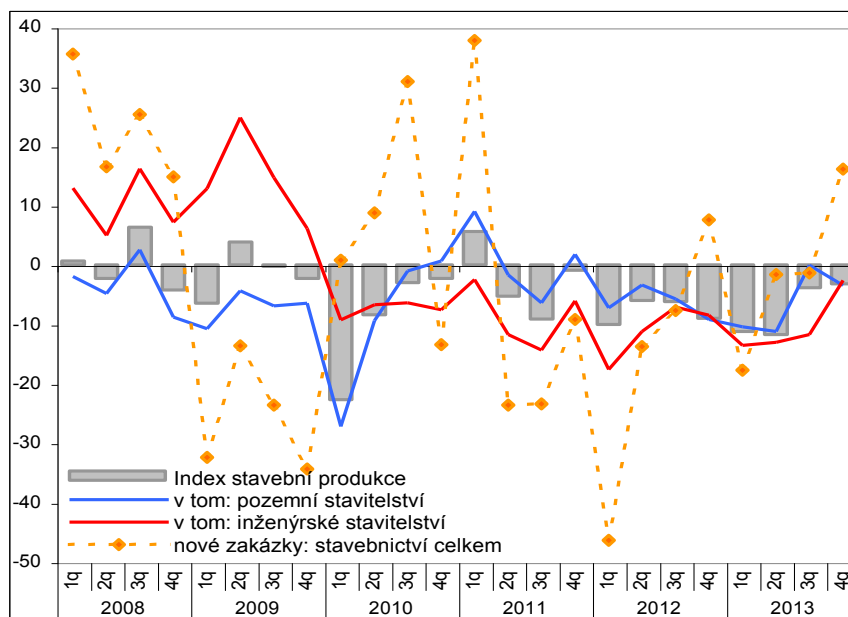
2.4.4 Technologické faktory

Sledování a znalost technických a technologických změn je nepostradatelnou součástí trhu kameniva a stavebního odpadu. Je třeba tyto změny sledovat a inovovat dle jejich vývoje podnikatelskou činností. Možnost najít efektivnější či levnější dobývací a třídící technologie je pro podnik příležitostí, jak získat jedinečnou konkurenční výhodu na trhu.

Je dobré sledovat i vývoj využití kameniva ve stavebnictví, díky čemuž lze předvídat hrozbu nahrazení betonu ve výstavbě jinými, např. levnějšími materiály. V posledních letech např. vzrostla obliba dřevostaveb, u nichž celkové potřebné množství betonu není tak vysoké, jako u klasických, zděných staveb. Beton je naneštěstí natolik oblíbeným a cenově dostupným materiálem, že jeho nahrazení jiným, je téměř nepravděpodobné. [18]

2.5 Vývoj a trendy na trhu kameniva a odpadu

Vývoj trhu je úzce spjat s děním ve stavebním průmyslu. Na začátku 90. nastal pokles celkového objemu těžby stavebního kamene zhruba na polovinu, tedy na cca 11,5 mil. m³, což souviselo především s útlumem stavební produkce. Poptávka po stavebním kameni tedy silně závisí na růstu stavební produkce, která byla na vrcholu mezi lety 1993 až 2008, kdy meziroční vzestup v ČR činil zhruba 7-10 %. Právě tehdy objem těžby za rok 2008 dosahoval až 14,8 mil. m³. Pak však nastal zlom v letech 2009 až 2011, a to v důsledku krize. Pokles těžby stavebního kamene o téměř 2,5 mil. m³ na cca 12,3 mil. m³, byl přesnou kopií hospodářské recese a útlumu stavební výroby. A obdobně probíhal i vývoj těžby štěrkopísku. Vývoj stavební produkce v letech 2008 až 2013, viz. Obr. 2.6. [27, 30, 38]



Obr. 2.6 Stavební produkce a hodnota nových zakázek (v %)

Zdroj: upraveno autorem, [27]

Podle nejnovějších údajů, v prosinci roku 2013 a lednu 2014 byl vývoj stavební produkce mírně rostoucí, což lze připsat především velmi mírné zimě. Díky tomuto vývoji lze po dlouhém období pěti let hovořit o pozvolné stabilizaci situace ve stavebnictví. [19]

Co se týče **trendů trhu**, pak nelze nezmínit, že každý rok jsou provedeny demolice staveb, v kterých je obsaženo asi 80 mil. tun umělých stavebních materiálů a po recyklaci je asi 50 až 60 mil. tun tohoto materiálu opět použito v silničním a inženýrském stavitelství v podobě recyklátů. Tento sektor tak smí těžit z uzavřeného materiálového cyklu. Bohužel, v oblasti pozemního stavitelství je použití recyklovaných materiálů zatím nízké (v průměru pouhých 1,2 mil. tun drceného betonu je recyklováno jako kamenivo pro použití ve výrobě betonu). [20]

Výroba betonu by proto v budoucnosti mohla více využívat recyklované kamenivo. Beton je celosvětově nejužívanější stavební materiál a jak již bylo zmíněno, je ze 75 až 80 % svého celkového objemu tvořen kamenivem. Trendem posledních let je proto inklinace k recyklaci stavebních surovin, navzdory tomuto vývoji, v České republice tvoří recyklovaný stavební materiál zhruba pouhých 10 % podílu na těžbě veškerého přírodního materiálu, a to je třeba v budoucnu změnit. [20]

Dalším trendem jsou i neobvyklá a inovativní využití betonu, a to jak v exteriéru, tak interiéru staveb a domů. Příkladem je příběh firmy Gravelli, která vyrábí dokonce nábytek z betonu a má na svědomí vývoj průhledného betonu, který je levný, odolný a propouští světlo. [18]

2.6 SWOT analýza trhu

Ze všech předchozích charakteristik jsou zde souhrnně zobrazeny silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby trhu kameniva a stavebního odpadu, a to pomocí SWOT analýzy v tabulce 2.2.

Tab. 2.2 SWOT analýza trhu kameniva a odpadu

Silné stránky	Slabé stránky
Dostupnost materiálových surovin.	Vysoká citlivost na stav národního hospodářství a vývoj stavební výroby.
Rozvinutá výroba stavebních hmot.	Společenský marketing (životní prostředí).
Schopnost pružně se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu.	Nízká úroveň strategického řízení mnoha firem.
Znalost vyspělých technologií a materiálně technické vybavení.	Kvalita legislativy, nedostatečný nebo pomalý postup při vymáhání práva.
Vysoká odborná kvalifikace.	Slabá spolupráce praxe a vysokých škol.
Příležitosti	Ohrožení
Trend recyklace a využití stavebního demoličního odpadu.	Omezení těžby nerostných zdrojů.
Oživení stavebnictví.	Krize ekonomiky a potažmo stavební výroby.
Využití nových technologií.	Korupce a klientelismus.
Intenzivnější vývoj a výzkum.	Nepřipravenost vhodných projektů pro čerpání prostředků EU.

Zdroj: upraveno autorem, [39]

3. Teoretická východiska analýzy konkurence

Potřeba identifikovat, pochopit a předpovědět akce konkurence patří v současnosti k nejdůležitějším schopnostem firem, které chtějí být ve svém působení na trhu úspěšné. Proto je úkolem této kapitoly přiblížit problematiku konkurenčního prostředí podniku a analýzy konkurence. Tato teoretická východiska budou později tvořit „základovou desku“ pro metodiku výzkumu i pro následnou analýzu dat o konkurenci.

Kapitole je svým teoretickým zaměřením rozdělena na konkurenční prostředí, analýzu konkurence a na metody, které je možno využít k analýze konkurence.

3.1 Konkurenční prostředí

Firma na trhu nikdy nepůsobí sama, ale vždy je obklopena dalšími podniky, které se snaží o to samé – uspokojit zákaznickou potřebu. Konkurenční prostředí je tedy silně dynamické, a proto je pro marketingové rozhodování firem nezbytné naučit se v tomto prostředí správně operovat. Aby toho byla firma schopna, potřebuje identifikovat konkurenci, pochopit její povahu a usilovat o vytvoření konkurenční výhody na trhu.

3.1.1 Konkurence

Jak již bylo nastíněno výše – úspěšným podnikatelům již nestačí jen znát své zákazníky, je třeba, aby si všímali, poznali a udržovali přátelské vztahy se svými konkurenty. Tato potřeba vznikla především vlivem všudypřítomné globalizace, která je živena liberalizací a odstraněním bariér mezinárodního obchodu, rozvojem dopravních prostředků a cest i komunikačních a informačních technologií, dále například i sjednocením technických norem a standardů či používáním dnes již univerzálního jazyka - angličtiny. V důsledku tohoto vývoje a především pak vlivem zavádění nových technologií, které způsobují nadprodukcí a převis nabídky nad poptávkou, žijeme v době intenzivní konkurence. [17]

Každý autor definuje konkurenci trochu odlišně, ale její pojetí vychází vždy ze stejného základu, o kterém nám více prozradí původ tohoto slova. Konkurence má mnoho významů a v obecném pojetí znamená rivalitu, soupeření, soutěž, boj o moc atd. Výklad cizího slova konkurence pochází z latinského *concurrere*, v doslovném překladu „vést spolu“ nebo „běžet spolu“. Avšak pro účely této práce je mnohem důležitější význam pojmu konkurence ve vztahu k podnikatelským subjektům, kde lze jeho výklad vysvětlit jako projev hospodářské soutěže. Konkurence nebo přesněji konkurenčním prostředím, v němž se daná firma nachází, je tedy jedním ze základních předpokladů fungování tržního hospodářství. [33]

Konkurenci je možno obecně definovat jako soutěž, která probíhá mezi dvěma či více zúčastněnými. Soutěžení je pak obvykle ukončeno výhrou jednoho ze zúčastněných. Konkurence zahrnuje celou řadu jednotlivců a institucí operujících v určitém odvětví, které se snaží získat jakoukoli lepší, kvalitnější apod. výhodu v tomto odvětví. Významný americký ekonom M. E. Porter však uvádí, že klíčem úspěchu je být unikátní a ne nejlepší, jak si často manažeři mylně myslí. [3, 10]

Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 41) „ Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potencionální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem. „

Další definice označuje konkurenci jako proces, při němž se střetávají subjekty s různými ekonomickými zájmy na trhu. Subjekty trhu jsou pak domácnosti, firmy a stát, které se střetávají na různých typech trhů, a to buď na trhu produktů (výrobků a služeb) nebo na trhu výrobních faktorů (půdy, práce a kapitálu). Cílem subjektu působícího, případně teprve vstupujícího na trh, je realizovat své ekonomické zájmy, a to i v situaci, kdy jejich realizace bude na úkor jiných ekonomických hráčů. [32]

Konkurence může nastat v následujících případech:

- **Konkurence na straně nabídky** je situace, v níž chce každý subjekt formující nabídku prodávat co nejdraž, a to i na úkor ostatních subjektů trhu.
- **Konkurence na straně poptávky** představuje situaci, kdy chce každý subjekt formující poptávku nakoupit co nejlevněji, a to i na úkor ostatních.
- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou** (konkurence napříč trhem) představuje střet konkurence na straně nabídky a konkurence na straně poptávky, tj. subjekty formující nabídku chtějí prodat co nejdraž a zároveň poptávající subjekty chtějí nakoupit co nejlevněji. [32]

Jak již bylo zmíněno výše, konkurenční prostředí je jedním ze základních předpokladů fungování tržního hospodářství a právě proto je analýza trhu důležitou součástí podnikohospodářských rozhodnutí. Dnes však již nestačí analyzovat jen poptávkovou stranu trhu, pozornost je naopak věnována spíše tomu, jak a v jakém rozsahu uspokojuje existující tržní nabídka potřeby zákazníků, tedy analyzujeme stranu nabídky trhu. [16, 32]

3.1.2 Konkurenční výhoda

Jak podnik dosáhne toho, aby dal zákazník její nabídce přednost, před nabídkou konkurence? Firmě dnes nezbyvá nic jiného, než uspokojit potřeby cílových zákazníků lépe nebo odlišně, než její konkurence. Proto je snahou firmy získání konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda je výhoda oproti konkurenci, kterou firma vyniká jedním nebo více způsoby a konkurence se mu nedokáže či nechce vyrovnat. Konkurenční výhodu může podnik získat tak, že zákazníkům poskytne nabídku s vyšší hodnotou, než je tomu u konkurence. Jde o to vnímat konkurenční výhodu z pohledu zákazníka. [7]

Mnohem důležitější než získat konkurenční výhodu je udržet ji nebo ji alespoň maximálně využít a myslet neustále dopředu. Je třeba na objevování nových konkurenčních výhod systematicky a dlouhodobě pracovat. [7]

Důležitost konkurenční výhody i to, jak ji vytvořit a udržet, osvětlil zejména Porter, který uvádí důležitost myšlenky, že konkurenční výhoda není o boji s konkurenty, ale o tom, jak nabídnout zákazníkovi unikátní hodnotu, kterou mu nikdo jiný nenabídne. Proto je stěžejní, aby firmy pochopily, že je klíčem úspěchu je usilovat o jedinečnost a aby pochopily jednoduchou rovnici, kdy jedinečnost – rovná se úspěchu. Porter taktéž uvádí dva základní typy konkurenční výhody, a to výhodu vůdčího postavení v nízkých nákladech a výhodu diferenciací. [10]

Velmi výstižně popsal význam dosažení konkurenční výhody Zuzák (2011, s. 79), který uvedl: „Dosažení konkurenční výhody je významným motivačním faktorem pro jednání podniku, pro jeho vlastníky a vrcholový podnikový management. Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku, a každý úspěch plodí další.“

Úspěch podniku vnímá veřejnost i zákazníci a díky němu si podnik vytváří dobrou pověst. Pro tyto důvody je konkurenční výhoda klíčovým prvkem k uspokojení potřeb zákazníků a je i hnacím motorem podporujícím k inovacím a pokroku. [17]

Z uvedeného vyplývá, že pokud chce podnik prosperovat, musí udržovat trvalé aktivity, díky nimž bude dosahovat konkurenční výhody, kterou konkurence nebude schopna ohrozit. Firma k zisku takto definované konkurenční výhody musí pochopit, že je třeba znát nejen potřeby cílových zákazníků, ale především je nutné zjistit o konkurentech vše, co lze a právě k tomu by měla být firmou využita konkurenční analýza.

3.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence může být dílčí součástí SWOT analýzy podniku, v níž je nutno rozebrat silné a slabé stránky konkurentů. Ty pro podnik znamenají příležitost, ale i ohrožení.

Hlavním úkolem analýzy konkurence je zodpovědět otázku, na jaké pozici se nacházíme my ve vztahu ke konkurenci. To vystihuje Zamazalová (2010, s. 55), která uvádí: „Cílem analýzy konkurence je vytvořit informační bázi, abychom mohli předvídat akce konkurence.“ Lze tedy říci, že díky informacím získaným z analýzy konkurence bude podnik

schopen určit oblast konkurenčních výhod i nevýhod a vytvořit účinnou marketingovou strategii jako např. zahájit účinnější marketingovou kampaň aj. [16]

Informace a data získané díky analýze konkurence lze shrnout pod pojem *Competitive Intelligence* (CI), neboli vědomosti o konkurenci, které byly shromážděny a vyhodnoceny etickými, a zároveň legálními prostředky. [16]

Mohlo by se zdát, že otázka analýzy je snadná – každý podnikatel by přeci měl být schopen označit své konkurenty. Konkurence označená tímto způsobem je však většinou konkurencí přímou, jenže potenciál vzniku konkurence je daleko širší. Proto je problematika analýzy konkurence mnohem složitější.

Firma by měla být schopna identifikovat nejen své přímé, ale i nepřímé a potenciální konkurenty. Některé produkty a služby lze označit za substituty (určitá potřeba zákazníka může být uspokojena různým způsobem), proto je potřeba brát v úvahu i budoucí konkurenty, kteří dodávají takto označené výrobky nebo služby. Pro určení přímých a nepřímých konkurentů lze použít matici od autorů Doole a Lowe, která je založena na dvou faktorech, a to na společném trhu a podobnosti schopností (viz Obr. 3.1). [1]

Společný trh určuje, kde se nachází konkurent a do jaké míry se překrývají trhy, na nichž konkurenti operují. [1]

Podobnost schopností vymezuje, jak je konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to jak v současnosti, tak v budoucnosti. [1]

		Hodně	
Společný trh	Málo	Potenciální konkurenti	Přímí konkurenti
	Hodně	Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti
		Málo	Hodně
		Podobnost schopností	

Obr. 3.1 Matice identifikace konkurentů

Zdroj: [1]

Dle matice založené na výše zmíněných faktorech, lze rozlišit a identifikovat níže popsané základní typy konkurentů. [1]

Přímí konkurenti jsou firmy, které působí na stejných trzích a poskytující podobné výrobky či služby. [1]

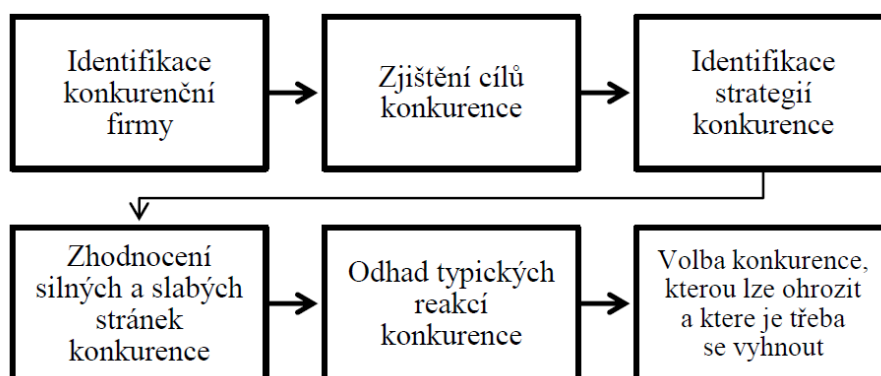
Za **nepřímé konkurenty** jsou označovány firmy, které operují na stejných trzích, ale nabízejí odlišný produkt, který však zároveň naplňuje stejnou nebo podobnou potřebu zákazníků. [1]

Potenciální konkurenti jsou podniky, které nepůsobí na stejných trzích, ale spotřebitelé jejich výrobky nebo služby vnímají jako substituty. Mají tedy podobné vlastnosti. [1]

Poslední skupinou jsou **konkurenti v zárodku**. Ti neoperují na stejných trzích, ani nemají podobné schopnosti, proto je v současnosti nelze vnímat jako konkurenci. Je však třeba je monitorovat, kvůli případným změnám jejich schopností v budoucnu. [1]

3.2.1 Kroky analýzy konkurence

Postup analýzy konkurence lze obecně shrnout do šesti kroků, jako je definice či identifikace konkurence, dále je třeba analyzovat cíle konkurence, její strategie a stejně tak i silné a slabé stránky. Dalšími doporučenými kroky je predikce a odhad reakcí konkurence a v konečné fázi analýzy konkurence je třeba správně zvolit, kterého konkurenta jsme schopni ohrozit a naopak i kterému se vyhnout. Posloupnost jednotlivých kroků je zachycena na Obr. 3.2. [8]



Obr. 3.2 Kroky při analýze konkurence

Zdroj: [8]

a) IDENTIFIKACE KONKURENCE

Aby bylo možné konkurenty analyzovat, je třeba je nejprve správně identifikovat, což není tak snadné, jak se zprvu zdá. Firmy nejčastěji identifikují konkurenci dle odvětví nebo z pohledu trhu.

Dle Kotlera je odvětví skupina firem, které nabízejí výrobky nebo třídu výrobků, jež jsou navzájem svými blízkými substituty. Odvětví je možno dále klasifikovat dle počtu

prodávajících, stupně diferenciací výrobků aj. Pokud jsou konkurenti identifikováni dle odvětví, pak lze hovořit o **odvětvovém vymezení konkurence**. [7]

Další možností je **tržní vymezení konkurence**, v němž jde o identifikaci konkurentů z pohledu trhu. Jedná se o vymezení funkční konkurence, která uspokojuje stejné potřeby zákazníků nebo stejnou skupinu zákazníků. Nejúčinnější je propojit obě analýzy a zmapovat segmenty produktu a trhu, protože každý produktový nebo tržní segment představuje jiné výzvy a příležitosti. [7]

Identifikace konkurence může být provedena dle pěti níže popsaných úrovní konkurence. [24]

První úroveň je **konkurence variant výrobku**. V rámci této úrovně se jedná o zvláštní situaci, kdy jsou jednotlivé varianty výrobků jedné firmy navzájem svými konkurenty. K těmto případům dochází v důsledku snahy firem o uspokojení co největšího počtu zákaznických segmentů. [24]

Druhou úrovní je **konkurence značek**, v níž je zahrnuta základní forma konkurence. V této situaci dochází k zajištění uspokojení potřeb zákazníka stejným nebo podobným způsobem, díky tomu, že je mu umožněn výběr mezi podobnými výrobky pocházejících od různých výrobců. [24]

Třetí je **konkurence na úrovni různých technologií**, uspokojujících stejnou potřebu zákazníka odlišným způsobem. Zde jsou konkurenty všechny firmy uvádějící na trh výrobky, které je možno zaměňovat, ale zároveň uspokojí stejnou potřebu zákazníků ve stejném rozsahu. [24]

Na čtvrté úrovni lze identifikovat **konkurenci průmyslových odvětví**. V této úrovni jsou konkurenti všechny firmy z určitého oboru. [24]

Poslední pátou úrovní je **rozpočtová konkurence**, kde všechny firmy bojují o peníze zákazníků. [24]

Velmi obdobně identifikuje konkurenty zdroj, který dělí konkurenci dle nahraditelnosti produktu. Rozlišuje pak konkurenci v rámci:

- **značky** – jedna firma nabízí více variant výrobků pod jednou značkou;
- **formy** – všichni, kdo nabízejí stejný produkt;
- **třídy** – konkurence nabízející substituty;
- **odvětví** – konkurence nabízí alternativy (produkty), které uspokojují stejné potřeby;
- **uspokojení potřeb** – konkurence nabízí alternativy, které uspokojují různé potřeby. []

b) URČENÍ CÍLŮ KONKURENCE

Pokud je konkurence známa, je třeba zjistit, co konkurent od trhu očekává a jaké kroky k naplnění tohoto očekávání hodlá provést. Všeobecně známým cílem každého podniku je generovat zisk, ale na tuto tezi se nelze spoléhat. Podnik totiž může preferovat krátkodobé dosahování nadprůměrného zisku před dlouhodobým nižším, ale pravidelným ziskem a jiný podnik zase naopak. Je důležité uvědomit si, že každý konkurent má různé cíle v různém počtu, kterým přikládá odlišnou váhu. Pokud firma zná konkurentovy cíle a důležitost, kterou jim přisuzuje, pak bude schopna předvídat jeho reakce a chování v případě změn v okolí či při případném konkurenčním útoku. [8]

c) IDENTIFIKACE STRATEGIÍ KONKURENCE

Firmy, které se zaměřují na stejný cílový trh a používají stejnou strategii lze označit za nejbližší konkurenty. Proto jsou podniky se stejnou nebo podobnou strategií a zdroji slučovány do tzv. **strategických skupin**. K jejich identifikaci lze použít analýzu klastrů, jejíž podstatou je systém kritérií, která se mění, zvláště pak s ohledem na odvětví, v němž strategická skupina působí. Silnější konkurence se projevuje v rámci skupiny, tu označujeme jako intra-skupinovou konkurenci, ale soupeření probíhá také na úrovni inter-konkurence, tedy mezi skupinami. [15]

Trommsdorff však uvádí názor, že koncept strategických skupin je jen částečně vhodný k identifikaci odpovídající konkurence, a to proto, že podniky z odlišných strategických skupin se mohou, ale nemusí stát konkurenty. [15]

Pokud firmy budou všechny tyto dimenze sledovat, budou pak schopny identifikovat strategickou skupinu a poznat strategie svých konkurentů. Tyto strategie vytváří firmě prostor pro zlepšení a získání konkurenční výhody, proto je třeba konkurentovu strategii podrobně prostudovat. [8]

Konkurenční strategie konkurenta lze rozlišit z několika úhlů pohledu. Zde jsou uvedeny dva, a to dle přístupu firmy k trhu nebo dle pozice firmy na trhu ve vztahu ke konkurenci. [13]

Porter založil svou úvahu o konkurenční strategii na konkurenční výhodě a na konkurenčním postavení neboli o positioning. V tomto případě lze využít tři strategie:

- **strategie celkového prvenství v nákladech** – firma usiluje o nejnižší náklady v odvětví,
- **strategie diferenciacce** – firma usiluje o odlišení od konkurence (např. kvalitou produktu, značkou aj.),

- **strategie zaměření** – firma v rámci vybraného segmentu usiluje o vedoucí postavení. [13]

Pokud je potřeba strategie firmy rozlišit dle jejího chování na trhu, pak lze zmínit strategie, které konkurenčním podnikům umožňují udržet se na pozici v úrovni:

- **tržního lídra** – firma s dominantním podílem na trhu,
- **vyzyvatele** – firma hledající slabá místa konkurentů, na která posléze útočí,
- **následovatele** – firma kopírující vedoucího lídra,
- **výklenáře** – firma, která je zaměřena na segmenty, které ostatní přehlízejí. [7]

d) HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE

Dosud nasbírané klíčové informace jsou využívány k posouzení zdrojů a schopností konkurenčního podniku. Firma tak bude schopna odhalit potenciál svého konkurenta a určit jeho silné a slabé stránky. [15]

Hledání silných a slabých stránek konkurence není snadnou záležitostí, je třeba, aby informace o konkurenci byly spolehlivé, aktuální a získané legálně. Prvním zdrojem informací mohou být sekundární zdroje, osobní zkušenosti atd. Lepším, ale poněkud nákladnějším zdrojem údajů je primární marketingový výzkum. [7]

Pro odhad silných a slabých stránek konkurence může podnik využít **analýzu hodnoty pro zákazníka**. Ta dokáže určit užitky, které cílový zákazníci oceňují a jak posuzují relativní hodnotu nabídek konkurentů. [7]

V posledních pár letech se dostal do obliby tzv. **benchmarking**, který lze přeložit jako stálý bod, který je použit jako základ pro měření. Jde tedy o vzor, dle něž je možno hodnotit výkonnost podniku jako celku. Zároveň se jedná se o dlouhodobý a trvalý proces vzájemného sledování a srovnávání, jehož cílem je zlepšit kvalitu a výkon. [4]

Pro firmu je odhalení silných a slabých stránek konkurence důležité z hlediska schopnosti určení vlastních předností a slabin ve vztahu k jednotlivým konkurentům. Pokud firma své silné a slabé stránky porovná s těmi konkurentovými, pak může odhalit příležitosti, ale i ohrožení, která z dané situace vyplývají. Není však moudré soustředit se na všechny konkurenty, lépe je soustředit se na ty klíčové. [4, 5]

e) ODHAD REAKCE KONKURENCE

I-když jsou známy cíle, strategie a silné i slabé stránky konkurence, které napovídají její další kroky, nelze opomenout vnitřní kulturu, podnikatelskou filozofii a vůdčí principy konkurenčního podniku. Každý podnik vykazuje určité typické chování a na změny svého

okolí reaguje odlišně. Proto pokud marketingoví manažeři porozumí mentalitě konkurenta, budou schopni odhadnout jeho reakce. [4]

Reakce firem na kroky konkurence je různá. Někteří reagují opatrně a pomalu, jiní jen na některé konkurenční kroky a na jiné, další zase reagují rychle a výrazně. Existují i společnosti, které boj s přímou konkurencí odmítají, u jiných je naopak reakce firmy nepředvídatelná, protože při vzniklé situaci společnost může, ale taky nemusí reagovat. V některých odvětvích mezi firmami dokonce panuje soulad, v jiném naopak boj. V případě, že firma dokáže reakci konkurenta předpovědět, má ve svých rukou návod, jak co nejefektivněji zaútočit nebo bránit současnou pozici podniku. [4]

Jakubíková rozlišuje konkurenční firmy do čtyř typů dle jejich reakce. [4]

Prvním typem je **konkurent následovatel**. Tento typ sleduje konkurenci a využívá svých výhod a schopností k boji s konkurenty. [4]

Druhý typ je **laxní konkurent**, který na akci konkurentů nereaguje ani rychle, ale ani pomalu. Taková reakce může být zapříčiněna např. nevědomostí o konkurenci či nedostatkem finančních zdrojů na konkurenční boj aj. [4]

Vybíravý konkurent je třetí typ. Takový konkurent reaguje jen na některé kroky svých konkurentů, např. při snížení ceny nastane reakce, ale v případě rozšíření reklamy už ne. [4]

Posledním čtvrtým typem je **konkurent tygr**. Konkurent tygr reaguje rychle a s rozhodností na všechny typy ohrožení. S konkurencí vede boj. [4]

f) KONKURENCE, KTEROU LZE OHROZIT A KTERÉ SE VYHNOUT

Pokud podnik provede všechny předchozí kroky analýzy konkurence, pak jsou mu v této fázi analýzy jeho hlavní konkurenti známi a je tak postaven před otázkou, které konkurenty napadnout a kterým se raději vyhnout. Jako logický krok by se mohlo zdát začít boj se slabšími konkurenty. Je to levnější a méně časově náročné, ale konečný užitek z boje není velký. Na druhou stranu bojem se silným konkurentem může firma získat hodně. Přeci i silní konkurenti mají své „achilovy paty“. [8]

Firma může zvolit boj s blízkou či vzdálenou konkurencí. V tomto případě mnohem častěji dochází k situaci zvolení boje s podobnými neboli blízkými konkurenty. [8]

Je však třeba uvědomit si, že konkurenti se navzájem potřebují a mají z toho i skutečný užitek v podobě řady strategických výhod. Výhody mohou být v podobě navýšení poptávky, dělení se o náklady, zavádění nových technologií aj. Proto existují dva druhy firem – jedny berou své konkurenty jako přínos a druhé ne. Pokud firma dodržuje jakási nepsaná

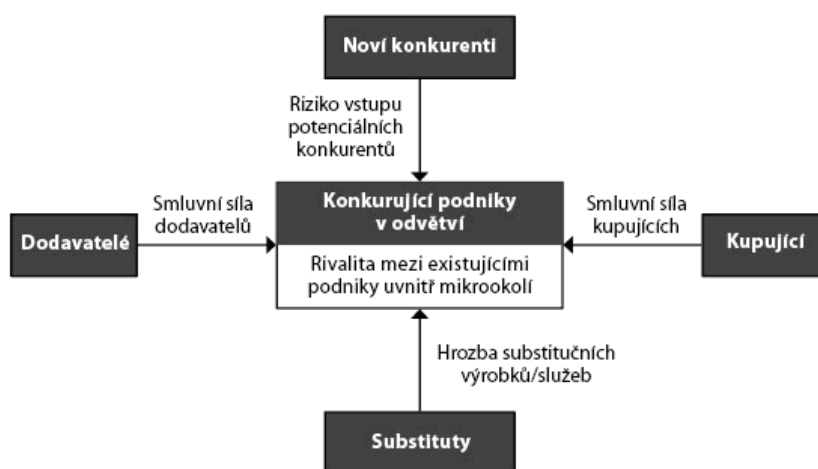
pravidla odvětví, pak ji nazýváme „vychovaným“ konkurentem. V opačném případě pravidla porušuje a je proto „rušivým“ konkurentem. [8]

Využití analýzy konkurence a způsob jejího provedení se u každého podniku liší. Některé firmy jejímu zpracování nepřikládají přílišnou váhu, proto ji nevyužívají a u jiných je tomu přesně opačně. Jen malému počtu podniků se podaří vystihnout tu správnou míru analýzy konkurence, a to jsou právě ti úspěšní, kteří mají přehled o konkurenci a dokáží pak pružně reagovat na její změny v chování.

3.3 Metody analýzy konkurence

3.3.1 Porterův model 5S

Pro analýzu odvětví, lze využít tzv. Porterův model pěti sil (5P), který je v posledních několika letech často využíván ke zmapování pozice konkurence v odvětví. V modelu lze identifikovat sílu a intenzitu konkurentů, které představují pro podnik možné hrozby, ale i příležitosti. Porterův model ve své podstatě vysvětluje, jak je podnik ovlivněn konkurenčním chováním v rámci určitého vývoje na trhu. Schéma modelu je znázorněno na obr. 3.4 a jednotlivé síly jsou popsány níže. [4, 9, 13]



Obr. 3.3 Model pěti sil podle Michaela Portera

Zdroj: [23]

Rivalita mezi stávajícími konkurenty, neboli vnitřní rivalita, vysvětluje konkurenci mezi společnostmi, které působí ve stejném tržním segmentu, jedná se tedy o konkurenci v rámci odvětví. Rozsah rivality mezi podniky je ovlivněn několika faktory, jako jsou:

- struktura odvětví – velikost podílu jednotlivých firem,
- poptávkové podmínky – v případě rostoucího trhu se zvyšuje počet zákazníků nebo nákupy současných zákazníků,
- bariéry výstupu – pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, koncentrace

konkurentů roste. [13]

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je ohrožení při vstupu nových konkurentů do daného sektoru. Tato hrozba je s rostoucí mírou ziskovosti vyšší a v takové situaci hrají roli vstupní bariéry, jejichž překonání znamená pro podnik navýšení nákladů. [14]

Hrozba substitučních produktů je síla konkurence ohrožující nabízenými produkty (substituty), stávajícího dodavatele, a to z důvodu funkční nahraditelnosti stávajícího produktu substitutem. Ohrožení je rostoucí když:

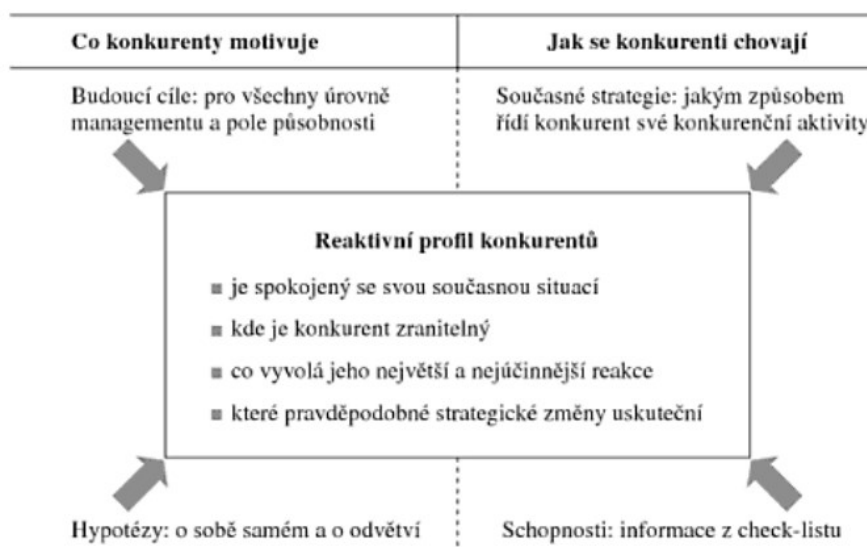
- poměr kvality a ceny je u substitutu lepší,
- zákazníci jsou flexibilní,
- zákazníci nemusí výrazněji investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu. [14]

Smluvní síla kupujících je vliv zákazníků na ziskovost. Je odvozen především od koncentrace zákazníků, stupně diferenciaci produktu a od citlivosti zákazníka na kvalitu. [14]

Smluvní síla dodavatelů je rivalita způsobená dodavateli, kde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě že, se zvýší koncentrace dodavatelů nebo dodávají diferencovanější produkty, a také když je jejich produkt vysoce kvalitní. [14]

3.3.2 Porterovy 4 komponenty analýzy konkurence

Porter taktéž uvedl čtyři základní komponenty, z nichž je analýza konkurence sestavena, a to z: analýzy budoucích cílů, současné strategie, mínění a schopnosti konkurentů. Z nich by mělo být možno odvodit tzv. reaktivní profil konkurentů, který je znázorněn na Obr. 3.4. [16]



Obr. 3.4 Komponenty analýzy konkurence

Zdroj: [16]

a) Budoucí cíle

Prvním komponentem je zkoumání záměrů konkurenta, tedy toho, co jej motivuje. Pokud tyto záměry známe, jsme schopni odhadnout, na kolik je konkurent spokojen se svou stávající situací (např. s postavením na trhu, s finančními výsledky atd.) i to, jak je pravděpodobná změna strategie konkurenta a v jaké míře bude tuto změnu prosazovat. Diagnóza konkurentových záměrů by měla obsahovat nejen finanční, ale i kvalitativní (marketingové) cíle. [16]

b) Předpoklady

Dalším důležitým komponentem analýzy konkurence je identifikace předpokladů konkurenta, a to jak ve smyslu mínění o sobě samém, tak o mínění trendů v odvětví. Konkurenční společnost má představy o svém vlastním postavení či představy o odvětví, a ty mohou být buď mylné, nebo správné. Tato mínění vychází převážně z historie a zázemí konkurenta. V případě, že konkurent není chopen rozeznat důležitost události, nepochopí ji nebo mu dojde pomalu, pak vzniká prostor a šance pro další podnik. [16]

c) Současné strategie

Třetím prvkem analýzy je zpracování přehledu o dlouhodobé koncepci činnosti podniku, tedy o strategii konkurenta. [16]

d) Schopnosti

Posledním krokem analýzy je schopnost realistického zhodnocení konkurenta. Jedná se převážně o zhodnocení konkurentových slabin a předností. Tyto slabiny a přednosti lze zaznamenat v tzv. check listu, který obsahuje informace o konkurentovi, jež jsou shrnuty do klíčových faktorů, které se liší dle druhu podnikání. [16]

3.3.3 Mystery shopping

Mystery shopping není zvykem překládat, ale jeho význam lze v češtině vyjádřit jako utajené nakupování nebo také fiktivní nákup. Jedná se o metodu marketingového výzkumu, která je v posledních letech stále více využívána. Podstata a odlišnost této metody spočívá v tom, že výzkumník (tzv. mystery shopper) při ní vystupuje jako skutečný zákazník, který má zájem o nákup zboží či služby a při tomto fiktivním nákupu hraje předem stanovenou roli. Výzkumník v roli zákazníka posléze celý svůj nákupní zážitek zaznamená. Mystery shopper hodnotí celý proces nákupu dle předem stanoveného scénáře a kritérií, které zpravidla určuje zadavatel. Ten může mít například i požadavek na uskutečnění atypické transakce, díky níž ověří znalosti a dovednosti zaměstnanců vztahující se k dané problematice. Mystery shopping

však nemusí sledovat pouze nákup, ale naopak jej lze využít v mnoha ohledech (např. rychlost dodávek, vyřízení reklamací aj.). Velmi oblíben je v oblasti kontroly kvality či při analýze konkurenta. Výsledky posléze slouží jako podklad pro odhalení oblastí, v nichž by se měla společnost zlepšit. [9, 11, 12]

Jak již bylo uvedeno výše, mystery shopping je využíván v mnoha oblastech podnikání, proto lze rozlišit několik jeho forem:

- **Competitive mystery** – forma založena na srovnání s konkurencí a porovnání silných i slabých stránek společnosti ve vztahu ke konkurenci.
- **Mystery delivery** – forma kontroly zaměřená na aspekty související s dodáním zboží k zákazníkovi.
- **B2B mystery** - je metoda pro účely průmyslového trhu.
- **Mystery clicks** – cílem je ohodnotit internetový prodej a komunikaci se zákazníky prostřednictvím internetu (e-mail, webové stránky, sociální sítě aj.).
- **Merchandising audit** – je metoda hodnocení různých akcí, převážně v rámci maloobchodní jednotky, jako např. promo akce, podpora prodeje, merchandisingová akce aj.
- **Real customer mystery shopping** – mystery shopperem je skutečný zákazník, a to převážně v situacích, v nichž lze jen obtížně zahrát roli zákazníka.
- **Audio mystery shopping** – forma spočívající v pořizování audionahrávek s cílem spravedlivějšího hodnocení prodejců a efektivnějšího koučinku. [11, 12]

V dnešní době probíhá první kontakt zákazníka s firmou převážně prostřednictvím telefonického či internetového spojení. To je důvod, proč lze jako další dvě samostatné formy mystery shoppingu vyčlenit mystery calling a online mystery. Obě tyto metody jsou zaměřeny na komunikaci se zákazníkem, jen rozličnými médii. [11, 12]

Mystery calling spočívá v uskutečnění fiktivního telefonátu, kdy výzkumník (mystery shopper) postupuje dle předem určeného scénáře, aby zjistil předem stanovená kritéria, která zadavatel požaduje. [37]

Online mystery je zaměřena na mailovou korespondenci, efektivitu webových stránek aj. [12]

3.3.4 Dotazování

Dotazování je jednou z nejstarších, ale přesto stále hojně využívanou metodou sběru primárních dat, a to i přes to, že patří k metodám nejdražším. Lze rozlišit několik technik dotazování, dle způsobu, jimiž jsou respondenti kontaktováni. Dotazování respondenti musí vždy odpovídat cílovému segmentu, který odpovídá záměrům výzkumu. [9, 16]

Osobní dotazování, často nazýváno jako *face to face*, je založeno na osobním styku a přímé komunikaci s respondentem. Tento způsob dotazování má nejvyšší návratnost a jeho velkou výhodou je zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem. Zároveň je osobní dotazování finančně i časově náročné, protože vyžaduje školené tazatele a je zde potřebná určitá míra schopnosti a ochoty spolupráce respondentů. Mezi způsoby záznamů lze zařadit především:

- P+P (paper + pencil) – vyplnění tištěných dotazníků,
- CAPI – zaznamenání odpovědi prostřednictvím notebooku apod.,
- na audiozáznam – využíváno jen výjimečně. [9, 16]

Písemné dotazování se v dnešní době téměř nevyužívá, zejména z důvodů nízké návratnosti a ztráty validity. Dotazník je zasílán poštou nebo předán zástupcem agentury v rámci určité události (veletrh, výstava apod.). [9, 16]

Telefonický typ dotazování je v současnosti velmi oblíbený, a to zejména díky mobilním telefonům a možnosti spojit telefonické dotazování s počítačem, tzv. CATI. Výhodou je tedy rychlost, nižší nákladovost a možnost zastižení respondenta kdekoli a kdykoli. [9, 16]

On-line dotazování má v současnosti široké využití, protože patří k levnějším a časově méně náročným metodám, které lze efektivně adresovat cílovému segmentu respondentů. Tato metoda spočívá v on-line elektronickém dotazování, tzv. CAWI, kdy je dotazník přiložen v emailu, na webových stránkách a nově se rozmáhá i jeho umístování na sociálních sítích. [9, 16]

4. Metodika sběru dat

Marketingový výzkum je zdrojem informací podniku a základem pro jakékoli marketingové i celopodnikové strategie firmy. Lze jej rozdělit na dvě základní fáze, a to na přípravnou, kde je popsán výzkumný problém, cíle výzkumu aj. a na realizační fázi, kde je zahrnut sběr dat, jejich zpracování, analýza a interpretace. Výsledky výzkumu budou sloužit jako podklad k tvorbě návrhů a doporučení pro management společnosti Ridera Bohemia a.s. V následující kapitole je detailněji popsán postup a jednotlivé kroky výzkumu.

4.1 Přípravná fáze

Realizaci výzkumu vždy předchází přípravná fáze. Pokud by došlo k vypuštění této fáze, nebylo by možné předejít případným chybám, které by v konečném důsledku vedly k navýšení času a vynaložených financí. [9]

4.1.1 Definice problému

Činnost společnosti Ridera Bohemia a.s. v oblasti kameniva a výkupu stavebního odpadu je silně ovlivněna silícím konkurenčním bojem a tlakem na ceny, které jsou důsledkem přetrvávající krize ve stavebním průmyslu. Společnost je proto závislá na chování konkurence, a to zejména té z nejbližšího okolí. Cena a dojezdová vzdálenost jsou dva faktory, které naprosto zásadním způsobem ovlivňují zákaznickou volbu, kam a kde je ochoten stavební materiál nakoupit či stavební odpad uložit. Proto je potřeba, aby společnost Ridera Bohemia a.s. neustále sledovala kroky svých konkurentů a soustavně pracovala na vytvoření a udržení své vlastní konkurenční výhody.

4.1.2 Účel výzkumu

Účelem marketingového výzkumu je zanalyzovat konkurenci na trhu kameniva a stavebního odpadu společnosti Ridera Bohemia a.s., která na tomto trhu operuje. Výsledky budou sloužit pro vyhodnocení stávajícího postavení společnosti na trhu vzhledem k jejím konkurentům.

4.1.3 Cíl výzkumu

Cílem marketingového výzkumu je určit konkurenty společnosti Ridera Bohemia a.s. a zhodnotit její postavení na trhu kameniva a odpadu. Tato zjištění budou sloužit k stanovení kroků vedoucích k vytvoření či udržení konkurenční výhody v oboru.

Z výsledků získaných z marketingového výzkumu, bude možné navrhnout managementu společnosti doporučení, která by pod správným vedením měla vytvořit a posílit konkurenční výhody. Návrhy a doporučení jsou zahrnuty v kapitole číslo 6.

4.1.4 Typy dat

Jako zdroj **sekundárních dat** budou využity internetové zdroje.

Primární data budou získána metodou competitive mystery calling a následně shromážděna prostřednictvím záznamových listů, které jsou součástí přílohy č. 2.

Jako další zdroj primárních dat bude využito elektornického dotazníku, určeného zákazníkům společnosti Ridera Bohemia a.s., kteří odebírají stejný druh produktu, jako poskytuje konkurence – tedy přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4 a umělý kámen (tzv. strusku).

4.1.5 Metoda sběru dat

Sběr dat proběhne v březnu roku 2014, a to dvojího způsobu.

První se uskuteční za pomoci metody **Competitive Mystery Calling**, při němž budou telefonicky osloveni konkurenti, kteří byli předem definováni dle následujících parametrů:

- Druh prodáváného produktu – přírodní těžené kamenivo (do frakce 0-4) a struska.
- Dojezdová vzdálenost – okruh 35 km od provozovny Ridera Bohemia a.s. v Ostravě Mariánských horách. Mimo konkurenta v oblasti strusky, společnosti Doprava TŽ a.s., která byla přidána na základě požadavku zástupců společnosti Ridera Bohemia a.s..

U konkurentů proběhne fiktivní poptávka po předem stanovených produktech. Hodnoceny budou obchodní podmínky, dodací podmínky, platební podmínky, kvalita produktu, cena, personál, nabízený sortiment i služby a míra ohrožení dojezdovou vzdáleností. Faktory budou shrnuty v záznamovém listu a následně vyhodnoceny pomocí tabulek, viz. příloha č. 3.

Záznamový list je rozdělen dle výše zmíněných 8 faktorů a v rámci každého z nich je hodnocen určitý počet kritérií.

Základní soubor je tvořen 20 konkurenty (viz. Tab. 4.1), kteří splňují výše definované podmínky. Tedy poskytují buď přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4 a/nebo strusku a zároveň se vyskytují v dojezdové vzdálenosti do 35 km od provozovny Ridera Bohemia a.s. v Ostravě Mariánských horách (mimo Dopravu TŽ a.s.).

Výběrový soubor bude tvořen 10 nejbližšími přímými konkurenčními prodejci, z nichž část bude označena zákazníky společnosti Ridera Bohemia a.s. v dotazníku.

Tab. 4.1 Struktura základního souboru konkurence

	Konkurent	Produkt
1	Arcelor Mittal Ostrava a.s.	Struska
2	Doprava TŽ, a.s.	Struska
3	CEMEX Sand, k.s. - Závod Dolní Lutyně a Dětmárovice	Písek
4	Českomoravský štěrk, a.s. - Polanka	Písek
5	EXPOL TRADE, s.r.o.	Písek
6	INGEA - realizace s.r.o. - těžba písku	Písek
7	KAMENOLOMY ČR s.r.o. - pískovna ZÁVADA	Písek
8	Utex-Terra Sp. z o.o.	Písek
9	Andrla CZ s.r.o. Petrokámen s.r.o. - Ostrava	Písek, Struska
10	Betonárka Václav Ševel - prodejní deponie	Písek, Struska
11	BETONSTAV, s. r. o.	Písek, Struska
12	BIERRA, s.r.o.	Písek, Struska
13	Cielecký autodoprava	Písek, Struska
14	GARA MNP s.r.o.	Písek, Struska
15	Industroprofil Gravel, spol. s r.o. - Ostrava	Písek, Struska
16	KAMOREC s.r.o.	Písek, Struska
17	Kiwak.cz	Písek, Struska
18	Petrokámen s.r.o. - Ostrava	Písek, Struska
19	Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o.	Písek, Struska
20	Stavodom, s.r.o.	Písek, Struska

Druhý typ sběru dat bude proveden za pomoci **elektronického dotazování zákazníků** společnosti Ridera Bohemia a.s.

Základní soubor byl tvořen 70 zákazníky, kteří během roku 2013 a 2014 alespoň jedenkrát odebírali strusku a/nebo přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4.

Výběrový soubor bude tvořen 50 zákazníky, kteří pravidelně odebírají strusku a/nebo přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4 za rok 2013 a 2014. Výběrovému souboru bude na jejich e-mailové adresy rozeslán odkaz na online dotazník. Obsah dotazníku je sestaven ze 17 otázek, u nichž je zaměřeno na obdobné faktory, které budou hodnoceny u konkurence, a to na obchodní podmínky, dodací podmínky, platební podmínky, kvalitu produktu, personál, nabízený sortiment i služby společnosti Ridera Bohemia a.s. Otázkami byly zjištěny skutečnosti, jako celková spokojenost zákazníků, konkurenti (u nichž zákazníci nakupují), služby využívané zákazníky, doba spolupráce zákazníka se společností apod. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1.

Pro výběr respondentů bylo využito v obou případech sběru dat kvazireprezentativní techniky kvótního výběru.

4.1.6 Rozpočet

Rozpočet výzkumu by měl být složen z nákladů na telefonické hovory s konkurenty. Vzhledem k neomezenému tarifu poskytovaného mobilním operátorem Vodafone, který byl využit mystery shopperem, jsou náklady spojené s competitive mystery callingem ve výši 0 Kč. Obdobně je tomu u dotazování, které proběhlo formou online dotazníků přes internetové stránky Survio.com, proto i zde je náklad roven 0 Kč. Jedinými položkami v rozpočtu se stala vlastní hodnocení a tisk záznamových formulářů využitých při telefonických rozhovorech. Rozpočet je znázorněn níže.

Tisk záznamových listů	60 Kč
Vlastní hodnocení	5 000 Kč
Celkem	5 060 Kč

4.1.7 Časový harmonogram

Metodika sběru dat probíhala od ledna do dubna roku 2014. Jednotlivé etapy a činnosti sběru dat viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Časový harmonogram

Činnost	Časová náročnost			
	Leden 2014	Únor 2014	Březen 2014	Duben 2014
Přípravná etapa	x	x		
Realizační etapa			x	
Terénní práce			x	
Vyhodnocení dat			x	x
Interpretace, návrhy a doporučení				x

4.2 Realizační fáze

4.2.1 Stanovení kontroly

Dříve než byl dotazník rozeslán zákazníkům společnosti, proběhl v měsíci březen předvýzkum, jehož účelem bylo odhalení chyb a špatně formulovaných otázek. Dotazník byl testován na vzorku 5 respondentů, složených z obchodních zástupců a zaměstnanců společnosti Ridera Bohemia a.s. Byl pozměněn pouze výběr z více možných odpovědí na jednu možnou odpověď u otázky číslo 12. Jiné chyby v dotazníku objeveny nebyly.

4.2.2 Analýza dat

Competitive mystery calling byl zpracován formou záznamového listu, z nějž byly následně vytvořeny hodnotící tabulky a jednotlivým kritériím přiřazeny odpovídající body.

Tabulky, do nichž lze nahlédnout v příloze č. 3, byly využity jako podklad pro tvorbu grafů v kapitole č. 5.

Data získaná prostřednictvím dotazníku, byla shromážděna a ručně zapsána v programu Microsoft Excel do datové matice. Datová matice byla převedena a zpracována ve statistickém programu SPSS/PASW 22. Výstup tvoří grafy, které byly zpracovány v kapitole č. 5.

4.2.3 Struktura výběrového souboru konkurence




Výběrový soubor je tvořen 10 konkurenčními prodejci, z nichž 7 bylo označeno zákazníky společnosti Ridera Bohemia a.s. v dotazníku, zvýrazněno tučně v tabulce č. 4.3. Zbývající 3 konkurenti byli vybráni dle přání zadavatele. V konečné fázi je tedy zastoupení konkurentů dle prodávajícího produktu rozděleno na 2 konkurenty prodávající výhradně strusku, další 3 konkurenti se specializují na prodej přírodního těženého kameniva do frakce 0-4, tedy písku a zbylých 5 konkurentů poskytuje oba tyto produkty, stejně jako provozovna společnost Ridera Bohemia a.s. v Ostravě Mariánských horách.

Tab. 4.3 Struktura výběrového souboru konkurence a její zastoupení dle produktu

	Konkurent	Produkt
1	Arcelor Mittal Ostrava, a.s.	Struska
2	Doprava TŽ, a.s.	Struska
3	CEMEX Sand, k.s. - Závod Dolní Lutyně a Dětmárovice	Písek
4	Českomoravský štěrk, a.s. - Polanka	Písek
5	KAMENOLOMY ČR s.r.o. - pískovna ZÁVADA	Písek
6	Cielecký autodoprava	Písek, Struska
7	Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o.	Písek, Struska
8	Andrla CZ s.r.o.	Písek, Struska
9	BIERRA, s.r.o.	Písek, Struska
10	GARA MNP s.r.o.	Písek, Struska

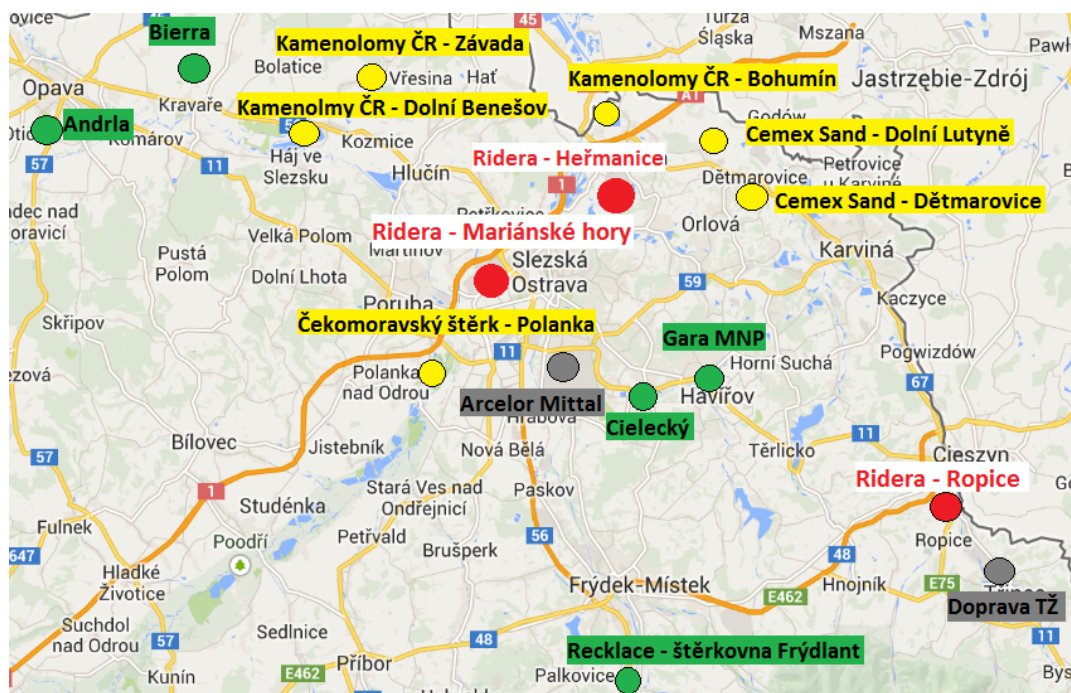
4.2.4 Vymezení konkurence dle dojezdové vzdálenosti a produktu

Obr. 4.2 znázorňuje rozložení a počet provozoven konkurenčních firem v dojezdové vzdálenosti 35 km od provozovny Ridera Bohemia a.s. v Ostravě Mariánských horách, vyjma společnosti Doprava TŽ a.s. Pro snazší rozlišení konkurenčních firem dle produktu, byla jednotlivým konkurentům přidělena barevná rozlišení, a to následně:

-  konkurent prodávající pouze strusku,
-  konkurent prodávající pouze přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4,
-  konkurent prodávající strusku i přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4,

- provozovny Ridera Bohemia a.s. prodávající strusku i přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4.

Na Obr. 4.2 je znázorněno i rozložení provozoven společnosti Ridera Bohemia a.s. v Heřmanicích a Ropici, které také prodávají sledované produkty.



Obr. 4.1 Rozložení konkurence Ridery Bohemia a.s.

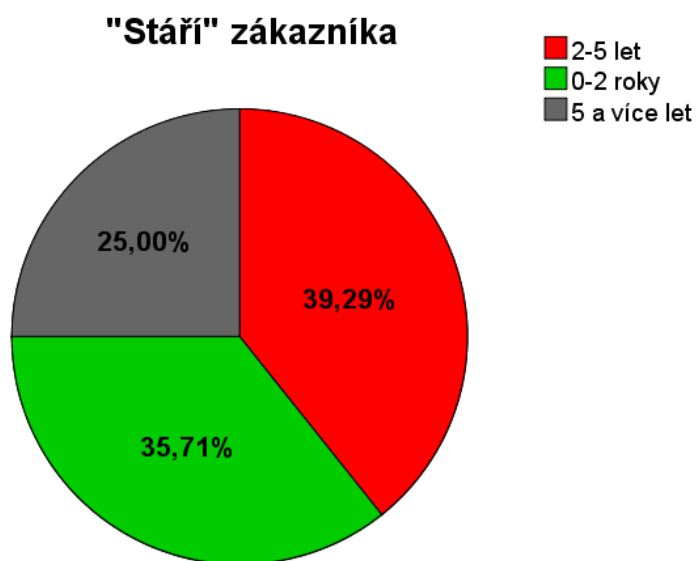
4.2.5 Struktura výběrového souboru zákazníků Ridera Bohemia a.s.

Původně měl být výběrový soubor tvořen 50 zákazníky společnosti, ale konečný počet činí 28 respondentů. Vzhledem k absenci firemní databáze, tedy i kontaktů na odběratele a zákazníky, bylo třeba e-mailové adresy dohledat na internetových stránkách. Proto je pravděpodobné, že některé dotazníky nebyly zaslány kompetentním osobám a právě z toho důvodu byla jejich návratnost nižší. Je třeba vzít v úvahu i tu skutečnost, že výzkum byl prováděn na trhu B2B, kde je míra ochoty vyplnění dotazníku slabší.

4.2.6 Zákazníci dle doby trvání spolupráce se společností

Aby bylo možné posoudit, zda názory zákazníků budou mít vypovídací schopnost, byla zjišťována doba trvání spolupráce se společností Ridera Bohemia a.s., která je znázorněna na obrázku č. 4.2. Vzhledem k tomu, že téměř 65 % respondentů je zákazníky společnosti 2 roky a více, pak lze soudit, že mají odpovídající znalosti o společnosti Ridera Bohemia a.s. a jejich názory lze brát jako směřodonné. V konečném součtu je 11 zákazníků (cca 39 %) u společnosti mezi 2 až 5 roky, dalších 10 zákazníků (necelých 36 %) spolupracuje

s firmou méně než 2 roky a zbylých 7, kteří tvoří rovných 25 %, odebírání a nakupuje kamenivo u společnosti více jak 5 let.



Obr. 4.2 Struktura zákazníků dle doby trvání spolupráce s Ridera Bohemia a.s.

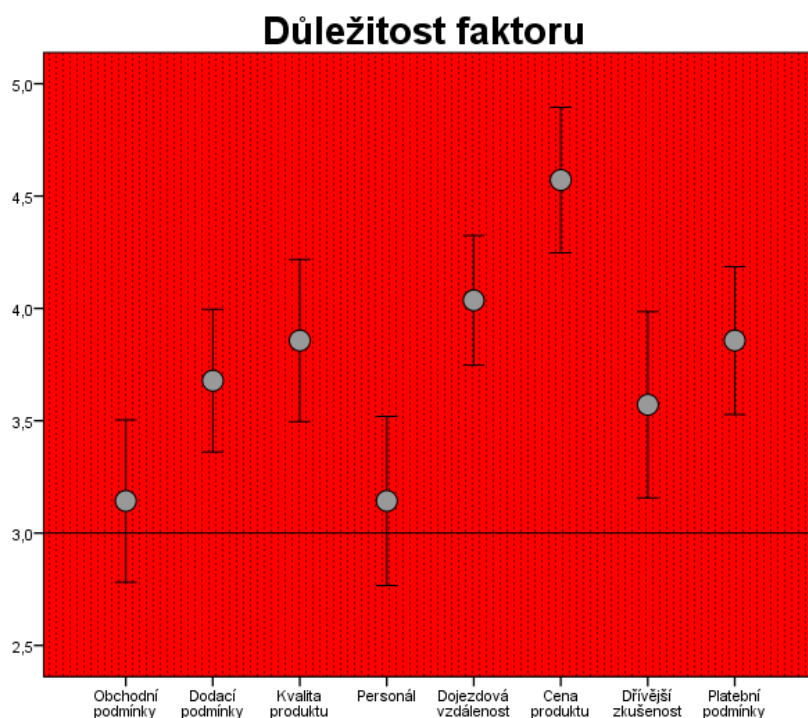
5. Analýza konkurence

Následující kapitola je rozdělena do 3 částí. První část je věnována vyhodnocení výsledků výzkumu pomocí metody competitive mystery calling, a to prostřednictvím grafického vyhodnocení konkurentů dle sledovaných faktorů. V druhé části je celkové pořadí jednotlivých konkurentů a poslední část kapitoly je věnována vyhodnocení společnosti Ridera Bohemia a.s. na základě výsledků elektronického dotazování zákazníků.

5.1 Competitive Mystery Calling

Tato podkapitola je věnována analýze 8 hlavních faktorů, které jsou pro daný obor a podnikání typické. U každého faktoru bylo sledováno určité množství kritérií, které byly sledovány u 10 nejbližších přímých konkurentů společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu kameniva a stavebního odpadu. V analýze jednotlivých faktorů nebyla do bodového hodnocení zařazena cena produktů, která byla vyhodnocena samostatně a to z toho důvodu, že cenové porovnání by bylo obtížné a zkreslené. Obtížnost jeho vyhodnocení spočívá v tom, že ne všechny konkurenční firmy disponovaly poptávaným produktem či naopak k dispozici byl, ale dvojí kvality aj. Aby nedošlo ke zkreslení celkového hodnocení konkurentů, byl tento faktor vyhodnocen samostatně a naopak byl přidán faktor s názvem sortiment a služby, který silně ovlivňuje cílovou skupinu zákazníků a samotnou konkurenceschopnost podniku.

Nejprve však bylo zjištěno, které faktory jsou zákazníci na trhu kameniva a stavebního odpadu vnímány jako nejdůležitější. Pomocí jednovýběrového T-testu (viz. příloha č. 4) byl vytvořen tzv. krabičkový graf, který je zobrazen na Obr. 5.1. Testovací hodnota byla určena na úrovni 3, protože při dotazování bylo použito škály od 1 do 5, kde 1 znamenala nejmenší důležitost a 5 největší důležitost. Z grafu lze vyzorovat, že všechny vytyčené faktory byly v průměru označeny jako důležité (3 body a více). Za nadprůměrně hodnocené, tedy za nejdůležitější ze všech faktorů, byla označena cena produktu a velmi důležitým se jeví i dojezdová vzdálenost do provozovny společnosti, od níž je kamenivo odebíráno či v které je odpad přijímán. Jako další nadprůměrné, tedy i důležité faktory, byly určeny platební podmínky a kvalita produktu, dále i dodací podmínky a za průměrně důležité byly označeny obchodní podmínky a personál. Za poměrně důležitou byla označena i dřívější zkušenost s firmou, tu však nebylo možné ani vhodné zahrnout do výzkumu metodou competitive mystery calling.



Obr. 5.1 Hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů trhu

5.1.1 Sortiment a služby

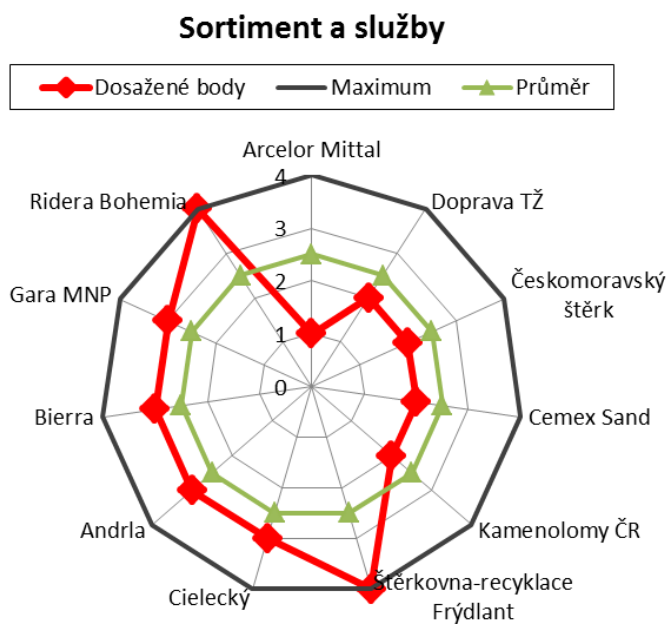
U následujícího faktoru byla sledována šíře sortimentu a služby, které jsou konkurenti schopni a ochotni poskytnout či zajistit. Zaměřeno bylo na prodej produktů, a to na přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4 (tzv. písek) a umělý kámen (tzv. struska). Dalším hodnoceným kritériem bylo zajištění dopravy materiálu na místo určení, a to jak vlastní dopravou, tak dopravou prostřednictvím externího dopravce sjednaného společností. Posledním kritériem bylo poskytnutí služby příjmu stavebního odpadu (tzv. sutě). Z paprskového grafu je na první pohled patrné, které společnosti byly v hodnoceném faktoru podprůměrné a které naopak nadprůměrné. V rámci vyhodnocení faktoru byla zahrnuta i společnost Ridera Bohemia a.s., a to z toho důvodu, že tento faktor nebyl předmětem dotazování, které je rozebráno v podkapitole č. 5.3.

Maximálního počtu bodů dosáhly společnosti Ridera Bohemia a.s. a Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o., které poskytují všechny zmíněná produkty a služby, a to včetně příjmu stavebního odpadu. Avšak je třeba zdůraznit, že v rámci příjmu odpadu spolupracuje firma Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o. s firmou Install CZ s.r.o., což ovšem nemá pro koncového zákazníka takovou váhu, jelikož mu záleží především na tom, zda je firma schopna tuto službu zajistit, což v tomto případě platí. Z grafu na Obr. 5.2 lze spatřit umístění obou společností, a to nejdále od středu grafu, kde dosáhly maximálního počtu 4 bodů u daného faktoru.

Konkurenti poskytující jak písek, tak strusku a dopravu na místo realizace stavby byly hodnoceny nadprůměrně, což znamená, že dosáhli více jak 2,5 bodu. Jedná se o společnosti Gara MNP s.r.o., Bierra s.r.o., Andrla CZ s.r.o. a Autodoprava Cielecký, které dosáhly počtu 3 bodů.

Podprůměrně, což znamená 2 body, byly ohodnoceny společnosti, které poskytují pouze jeden z poptávaných produktů a zároveň poskytují dopravu materiálu na místo určení, jako je tomu u Dopravy TŽ a.s., která prodává pouze strusku a u společností zaměřujících se na prodej přírodního těženého kameniva do frakce 0-4, jako je Českomoravský štěrk a.s., Kamenolomy ČR s.r.o. a Cemex Sand k.s. Ačkoli u poslední zmíněné společnosti byl prodejce schopen a ochoten sám zajistit strusku jinde, ale i v tomto případě zde pro potenciálního zákazníka vzniká určitá komplikace v dodacím procesu i možnost navýšení nákladů za dopravu aj., proto zde tato informace nebyla bodově ohodnocena.

Nejméně body byla ohodnocena společnost Arcelor Mittal Ostrava a.s., která obdržela pouze 1 bod, a to především proto, že poskytuje pouze strusku a zákazník si dopravu strusky musí zajistit sám na vlastní náklady. Společnost neposkytuje ani dopravu a ani možnost uložení stavebního odpadu.



Obr. 5.2 Hodnocení faktoru sortiment a služby

5.1.2 Cena

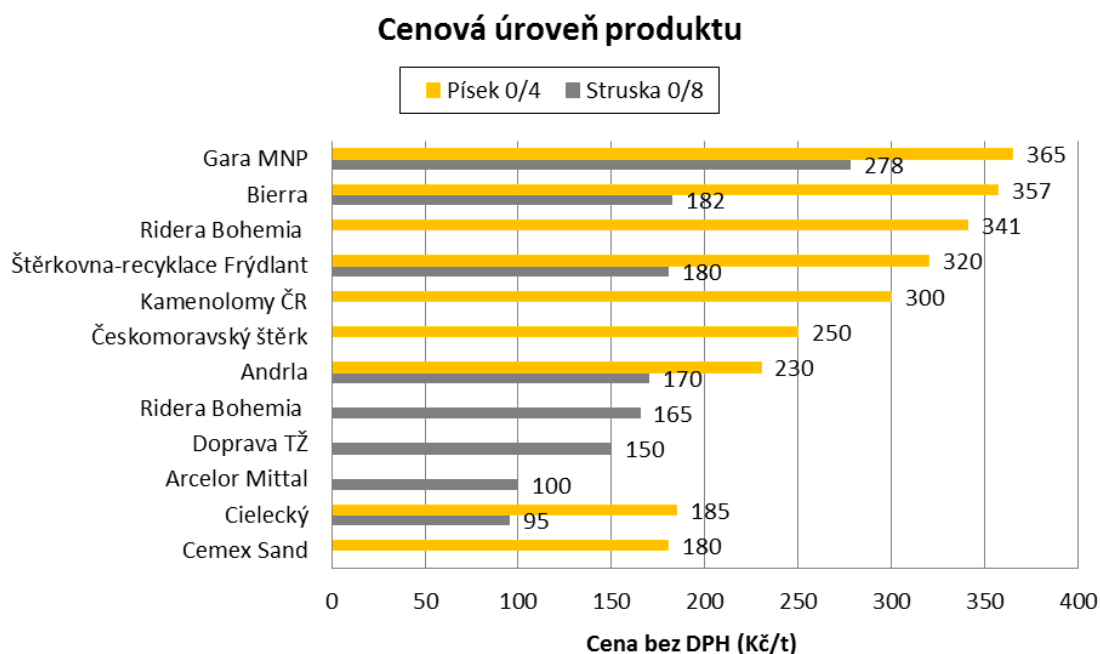
Jak již bylo zmíněno, je zřejmé, že tlak na ceny je v dnešní době stále silný a mnohdy je to ten nejsledovanější faktor určující výběr dodavatele či firmy.

Na následujícím graf na Obr. 5.3 je znázorněno, jak se liší cenové úrovně strusky frakce 0-8 a písku frakce 0-4 u jednotlivých konkurentů. Je třeba však brát v úvahu, že

srovnání není zcela objektivní, a to z toho důvodu, že u některých firem byl poptávaný produkt nahrazen jiným, a to pískem frakce 0-2 u společnosti Kamenolomy ČR s.r.o. a u společnosti Andrla CZ s.r.o., protože obě v době výzkumu poptávaným produktem nedisponovaly. Další zkreslení je u firmy Gara MNP s.r.o., kde je do ceny strusky započtena i doprava, protože prodejce nebyl v době výzkumu schopen sdělit cenu očištěnou právě o dopravu. I zde byla do hodnocení zahrnuta společnost Ridera Bohemia a.s., protože se jedná pouze o cenové porovnání, které nebylo zahrnuto v rámci dotazníkového šetření.

Z grafu je patrné, že nejlevnější písek frakce 0-4 je poskytován společností Cemex Sand k.s., ale jedná se o písek tzv. nepraný, u nějž nás prodejce upozornil na zhoršenou kvalitu, praný a tedy i kvalitnější písek stejné frakce stojí 210 Kč/t bez DPH. Ve strusce je nejlevnější společnost Arcelor Mittal Ostrava a.s., kde tuna strusky 0-8 stojí 100 Kč bez DPH.

Společnost Ridera Bohemia a.s. má jako jediná ze zobrazených firem značný rozdíl v cenových hladinách obou produktů, a proto je v grafu zobrazena 2 krát. Tento jev je zapříčiněn situací, kdy struska je výrobkem společnosti, ale v případě písku firma působí spíše jako jeden z distribučních článků, kdy písek kupuje od dodavatele a dále jej prodává svým odběratelům či zákazníkům. Tento trend je obdobný i u ostatních společností, kde výrobci strusky a písku poskytují nižší ceny než společnosti, které oba produkty pouze dále distribuují, jako je tomu u Gara MNP s.r.o., Bierra s.r.o., Štěrkovny – recyklace Frýdlant s.r.o. a Andrla CZ s.r.o..



Obr. 5.3 Cenová úroveň produktů jednotlivých konkurentů

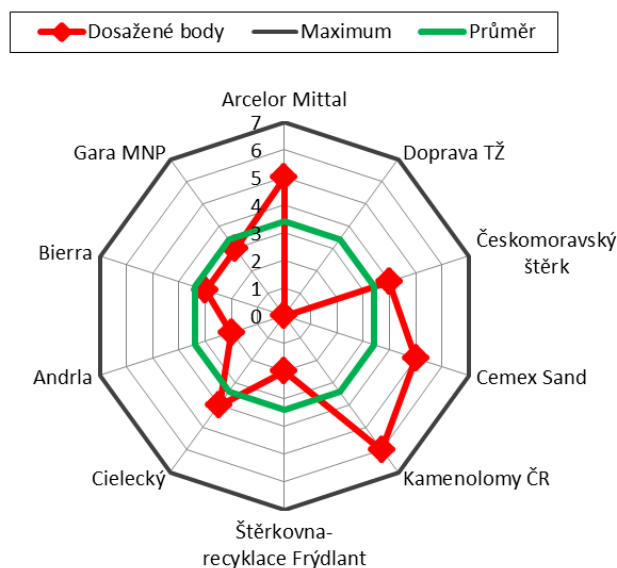
5.1.3 Dojezdová vzdálenost

Dalším velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje nákup zákazníka u společnosti, je dojezdová vzdálenost místa odběru materiálu pro stavební účely, tedy do provozovny či prodejního terminálu. Logicky byl tento faktor zařazen do předních příček důležitosti, a to hned za cenou, protože i dojezdová vzdálenost silně ovlivňuje konečnou cenu produktu. Cena je ovlivněna především dopravou, která je buď započítána do celkové ceny produktu (nejvyužívanější možnost) nebo je promítnuta do dopravy spojené s cestou zákazníka/odběratele do provozovny společnosti.

Mezi zákazníky a odběratele provozovny Ridera Bohemia a.s. v Ostravě Mariánských horách patří především ti, kteří se vyskytují v její dojezdové vzdálenosti do 35 km. Proto konkurenti působící ve stejné lokalitě, ohrožují zmíněnou provozovnu tím více, čím blíže se jí vyskytují a čím větším počtem provozoven v jejím okolí disponují. Právě tato kritéria byla pro danou kategorii hodnocena.

Konkurent, který dosáhl nejvyššího hodnocení 6 bodů z možných 7 a nejvíce ohrožuje výše zmíněnou provozovnu společnosti Ridera Bohemia a.s., je společnost Kamenolomy ČR s.r.o., která vlastní 3 provozovny (prodejní terminál Závada, závod Dolní Benešov, závod Bohumín) v oblasti do 35 km, z nichž pro prodej v Ostravě je nejčastěji využíván prodejní terminál Závada. Dalšími nadprůměrně hodnocenými společnostmi jsou Arcelor Mittal Ostrava a.s. s 5 body, která silně ohrožuje provozovnu společnosti Ridera Bohemia a.s. v prodeji strusky, protože se nachází v dojezdové vzdálenosti do 10km a stejného počtu bodů dosáhla i společnost Cemex Sand k.s., která vlastní 2 provozovny prodávající přírodní těžené kamenivo, z nichž jedna je v Dětmovicích a druhá v Dolní Lutyni – ta je pro oblast Ostravy více využívána. Nadprůměrně byl ohodnocen prodejní terminál firmy Českomoravský štěrk a.s., který se nachází v Polance nad Odrou a firma Autodoprava Cielecký (oba konkurenti obdržely 4 body). Zbylí konkurenti byli hodnoceni podprůměrně, tedy méně než 3,4 body, protože vlastní jen 1 provozovnu a nachází se v dojezdové vzdálenosti nad 25 km. Nejméně body byla hodnocena společnost Doprava TŽ a.s., která vlastní jednu provozovnu a to v dojezdové vzdálenosti 45 km, která je v grafu na Obr. 5.4 zobrazena ve středu.

Dojezdová vzdálenosti a počet konkurenčních provozoven



Obr. 5.4 Hodnocení faktoru dojezdová vzdálenost

5.1.4 Kvalita

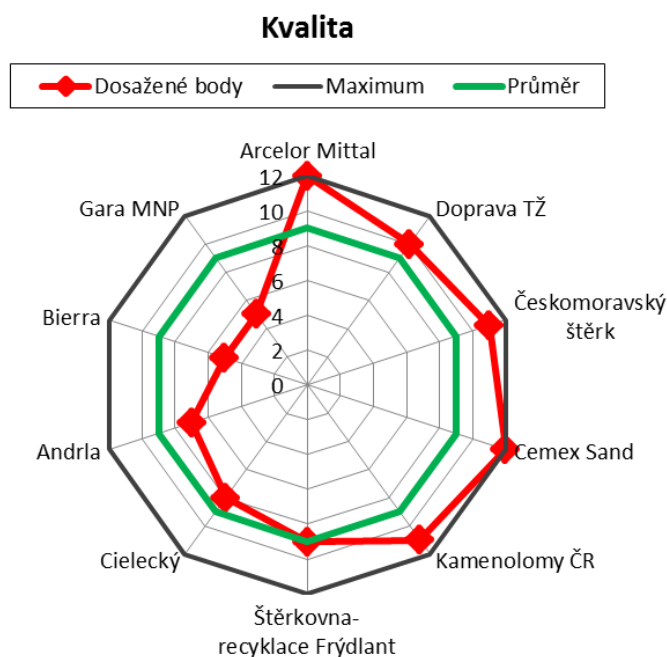
Kvalita je v oblasti kameniva velmi sledovaným atributem každého jednotlivého typu produktu. Jak je kamenivo kvalitní lze odvodit z certifikátů a norem, které dokládají využitelnost a různé charakteristické vlastnosti produktu. Právě proto byla v této oblasti sledována kritéria, jako jsou technické parametry produktu, využitelnost produktu pro stavební účely a poměr cena – kvalita.

Jak je patrné z grafu na Obr. 5.5, tak maximálního počtu 12 bodů dosáhly u daného faktoru 2 firmy, a to Arcelor Mittal Ostrava a.s. díky kvalitní strusce a Cemex Sand k.s. díky certifikátům a normám dokládajících kvalitu přírodního těženého kameniva do frakce 0-4. Obě tyto společnosti dosáhly maximálního počtu 12 bodů, a to z toho důvodu, že jsou schopny své produkty doložit potřebnými dokumenty a certifikáty, ale stále jsou cenově příznivé a proto i velmi atraktivní pro koncového zákazníka či odběratele.

Dále byly díky přírodnímu těženému kamenivu nadprůměrně hodnoceny firmy Českomoravský štěrk a.s. a Kamenolomy ČR s.r.o., které dosáhly shodně 11 bodů. Kvalita produktů obou společností je vysoká a deklarována potřebnými dokumenty, ale cena je poněkud vyšší, což bodové hodnocení nepatrně srazilo. Obdobně je tomu u společnosti Doprava TŽ a.s. poskytující strusku, která také dosáhly počtu 11 bodů. U poslední zmíněné společnosti bylo zajímavé, že nabízela strusku méně kvalitní a více kvalitní, přičemž u kvalitnější strusky se prodejce odvolával na kvalitu srovnatelnou s Arcelor Mittal Ostrava a.s., která u daného faktoru dosáhla maximálního počtu bodů.

Průměrné hodnocení v počtu 9 bodů dosáhla společnost Recyklace-štěrkovna Frýdlant, která má uvedeno, že osvědčení kvality kameniva vlastní, ale konkrétní druh již uveden není a její produkty tak prokazatelně disponují pouze prohlášením o shodě.

Ostatní společnosti již byly hodnoceny podprůměrně, protože dokumenty dokládající kvalitu nemají poskytnuty k nahlédnutí, proto jejich konečné bodování bylo ovlivněno především cenovou hladinou produktu, která se promítla do kritéria poměr cena – kvalita. Mezi podprůměrnými společnostmi dosáhla nejvyššího hodnocení s 8 body společnost Autodoprava Cielecký, 7 bodů Andrla CZ s.r.o. a shodně po 5 bodech dostaly Bierra s.r.o. a Gara MNP s.r.o..



Obr. 5.5 Hodnocení faktoru kvalita produktu

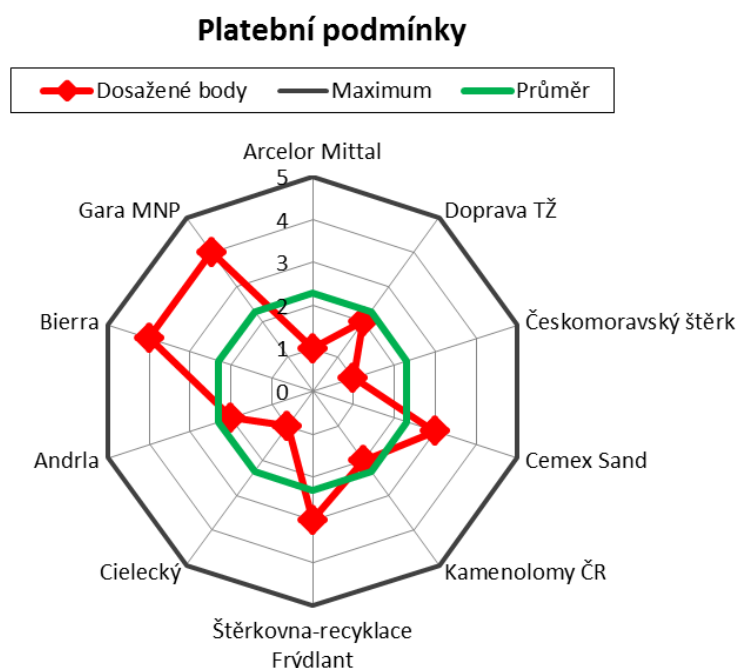
5.1.5 Platební podmínky

Ačkoli si to některé společnosti neuvědomují, tak platební podmínky lze také zařadit mezi nejdůležitější faktory, kterými lze zákazníka či odběratele ovlivnit. U faktoru bylo sledováno, jaké druhy plateb jsou u firmy poskytovány, jak jsou benevolentní k přáním zákazníka (např. pokud chce provést platbu bez dokladu) a zda jsou ochotny poskytnout slevu na poptávané množství.

Na grafu z obrázku č. 5.6 je patrné, že nejvyššího hodnocení dosáhly společnosti Gara MNP s.r.o. a Bierra s.r.o., které byly v oblasti platebních podmínek nejvíce benevolentní. Nabízí zákazníkovi jak platbu v hotovosti, tak i na fakturu a dokonce lze provést platbu tzv. bez dokladu. Navíc obě společnosti byly ochotny poskytnout slevu na poptávané množství, které je na trhu obecně vnímáno jako nízké.

Nad 2,3 bodu, který tvořil průměr, se umístily společnosti Cemex Sand k.s., u níž bylo možné dosáhnout slevy při dalším nákupu většího množství a Štěrkovna-recyklace Frýdlant s.r.o., která kromě platby v hotovosti a na fakturu přijímá i zálohu.

Zbylí konkurenti byli hodnoceni podprůměrně, protože v oblasti platebních podmínek poskytli jen platbu v hotovosti, případně i na fakturu při dalším nákupu. Nejlépe z podprůměrných byly ohodnoceny 2 body společnosti Doprava TŽ a.s., Andrla CZ s.r.o. a Kamenolomy ČR s.r.o. Ostatní firmy obdržely jen 1 bod, a to Autodoprava Cielecký, Arcelor Mittal Ostrava a.s. a Českomoravský štěrk a.s.



Obr. 5.6 Hodnocení faktoru platební podmínky

5.1.6 Dodací podmínky

Dodací podmínky hrají v obchodním procesu jednu z nejdůležitějších rolí, a to především v oblasti dodržování termínů, dodržování objednaného množství, v tom zda má odběratel či zákazník možnost využít dopravy i to, jaký je způsob zajištění dodávek a zda je dodávka komplexní či zda dodavatel disponuje širokým sortimentem materiálu.

Nejvyšším počtem 22 bodů, z maximálních 24, byly ohodnoceny, obdobně jako tomu bylo u obchodních podmínek, společnosti Cemex Sand k.s. a Gara MNP s.r.o.

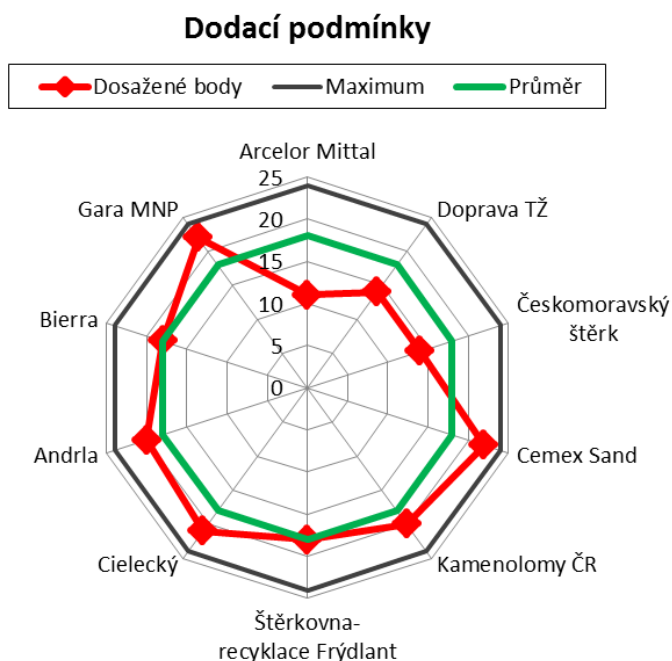
Konkurent Cemx Sand k.s. dopadl natolik příznivě zejména díky komplexnosti dodávky, kdy byl prodejce schopen zajistit téměř vše, co bylo k realizaci fiktivní stavby třeba. I přes to, že se daná společnost zabývá především prodejem přírodního těženého kameniva, dokázala zákazníkovi zajistit vše pro stavbu, a to i materiálem, který není předmětem jejího podnikání a ochotně poskytla další dodavatele, na které dokonce poskytla kontakty.

Firma Gara MNP s.r.o. naopak disponuje širokou nabídkou svých služeb a sortimentu, proto je i ona schopna zajistit komplexní dodávku, a to z vlastních zdrojů.

O bod méně, tedy 21 body, byla ohodnocena společnost Autodoprava Cielecký, a o další bod nižší hodnocení obdržela firma Andrla CZ s.r.o. a Kamenolomy ČR s.r.o.

Průměrně byly hodnoceny společnosti, Bierra s.r.o. a Štěrkovna-recyklace Frýdlant s.r.o., které shodně dosáhly 18 bodů, ačkoli druhá ze zmíněných firem disponuje nejširší nabídkou sortimentu a služeb, tudíž je její nabídka komplexní. Její bodové hodnocení snížilo nevyhovění prodejce v množství dodávky a zaručení termínu dodávky, který zákazník požadoval.

Naopak podprůměrného hodnocení pod 18 bodů dosáhly firmy Českomoravský štěrk a.s., Doprava TŽ a.s., které mají shodně 14 bodů. Nejméně bodů obdržel Arcelor Mittal Ostrava a.s., ke kterému je zákazník nucen dojet pro objednané množství materiálu sám a na vlastní náklady. Umístění všech firem lze vyčíst z grafu na Obr. 5.7.



Obr. 5.7 Hodnocení faktoru dodací podmínky

5.1.7 Obchodní podmínky

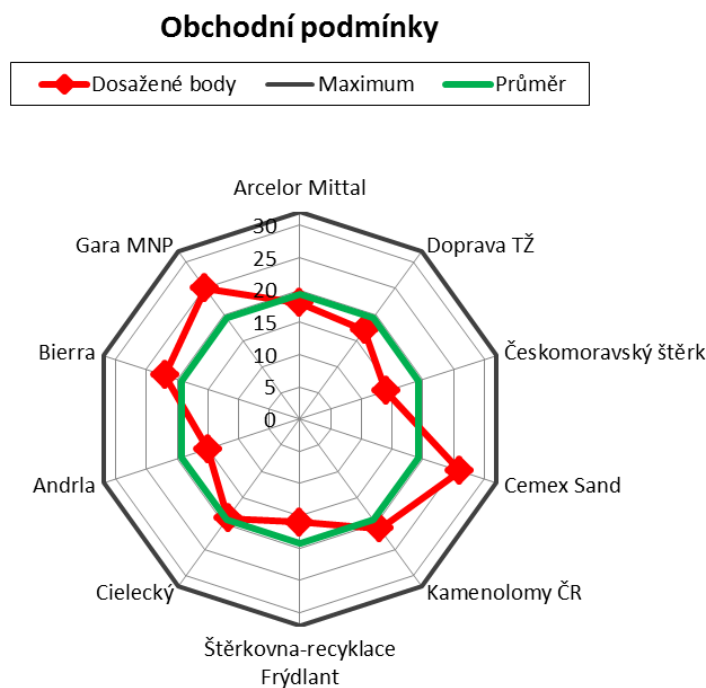
Obchodní podmínky jsou nedílnou součástí každého obchodního vztahu odběratele a dodavatele či firmy a zákazníka. U faktoru byla hodnocena kritéria, jako je rychlost a reakce na poptávku, rychlost zpracování kupní smlouvy, přístup k požadovaným změnám, způsob a úroveň komunikace při objednávce, dále pak i podávání přesných a úplných informací o produktech. Byla zde zařazena i cenová úroveň, platební podmínky a dostupnost informací o stavu zakázky.

V kategorii obchodní podmínky z možného maximálního počtu 32 bodů bylo dosaženo nejvyššího ohodnocení u společnosti Cemex Sand k.s., a to počtu 26 bodů, jak je patrné z grafu na Obr. 5.8. U této společnosti byla nejlépe hodnocena rychlost a reakce na poptávku, způsob a úroveň komunikace v rámci obchodu, dále pak podávání přesných a úplných informací o produktech, které byly na vysoké úrovni a důležitou roli sehrála i příznivá úroveň cen za velmi kvalitní materiál.

O pouhý bod méně obdržela společnost Gara MNP s.r.o., které však vyčnívala v přesně opačných kritériích. Vysoce bylo hodnoceno kritérium platebních podmínek, především díky benevolenci prodejce a poskytnutím slevy na poptávaný materiál. K bodování přispěl i přístup k zákazníkům požadovaným změnám. Tyto vlastnosti lze pravděpodobně přisuzovat zejména tomu, že se jedná o menší společnost s omezenou lokální působností, která není natolik zatížena striktními celofiremními procesy, jako je tomu např. u firmy Cemex Sand k.s.

Nadprůměrně, více jak 15 body, byla hodnocena i firma Bierra s.r.o. a průměrně pak společnosti Arcelor Mittal Ostrava a.s., Kamenolomy ČR s.r.o. a Autodoprava Cielecký. U firem Štěrkovna- recyklace Frýdlant s.r.o., Doprava TŽ, Andrla CZ s.r.o. a Českomoravský štěrk a.s. dopadlo hodnocení obchodních podmínek podprůměrně, nedosáhly na hranici 15 bodů.

Nejméně bodů v počtu 10 obdržely firmy Andrla CZ s.r.o. a Českomoravský štěrk a.s.



Obr. 5.8 Hodnocení faktoru obchodní podmínky

5.1.8 Personál

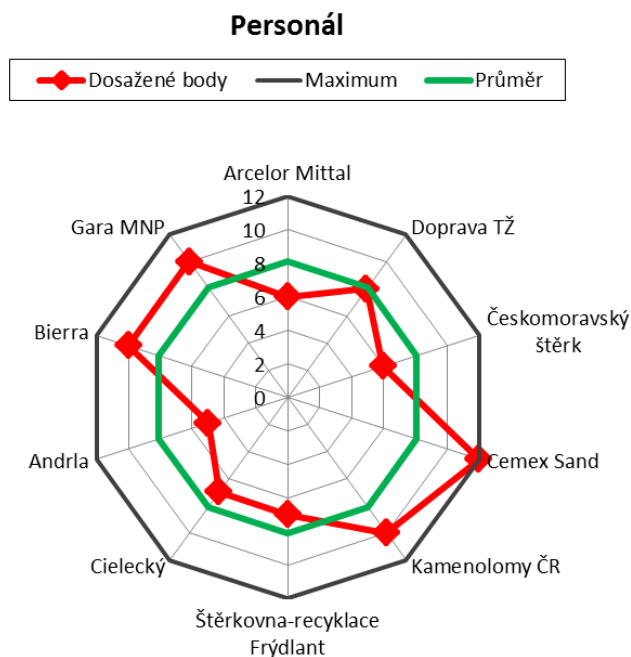
U faktoru s názvem personál byla hodnocena osoba, s kterou probíhala telefonická fiktivní poptávka. Hodnocena byla celkem 3 kritéria, a to způsob a úroveň komunikace, znalost a přehled v oboru a také vstřícnost a ochota kontaktní osoby.

Maximálního ohodnocení v počtu 12 bodů dosáhla firma Cemex Sand k.s., kde byla kontaktní osoba vstřícná, ochotná, dokázala poradit ve všech ohledech, doporučit další dodavatele i s kontakty, kvůli nimž dokonce sama zpětně telefonovala. Umístění a bodové hodnocení společnosti je patrné z grafu na Obr. 5.9.

Nadprůměrně pak byly hodnoceny společnosti, které jsou znázorněny na vnějším poli grafu, jako je Gara MNP s.r.o., Bierra s.r.o. a Kamenolomy ČR s.r.o., které dosáhly v bodovém hodnocení 10 bodů. Téměř průměrně byla hodnocena Doprava TŽ a.s., která dosáhla počtu 8 bodů, což je téměř průměr na hranici 8,1 bodu.

S podprůměrným počtem 7 bodů u firem Autodoprava Cielecký a Štěrkovna-recyklace Frýdlant s.r.o., kde byl obdobný problém a situace jako u společnosti Arcelor Mittal Ostrava a.s., která obdržela 6 bodů. Prodejce zde byl ochotný, ale jeho nízká orientace v oboru a neinformovanost celkové hodnocení u daného faktoru snížila na 6 bodů. Stejného hodnocení obdržela i společnost Českomoravský štěrk a.s., kde se však vyskytl opačný problém. Prodejce byl sice odborníkem, ale se zákazníkem nebyl ochoten déle hovořit, což zapříčinilo neumožnění položení všech dotazů. V důsledku neochoty a slabé komunikace prodejce bylo celkové hodnocení podprůměrné.

Nejhůře byla hodnocena společnost Andrla CZ s.r.o., a to počtem 5 bodů. Komunikace s kontaktní osobou vážla, nebyla ochotná a s průměrnou orientací v oboru. Jejím hlavním záměrem bylo rychle prodat a dál se zákazníkem nezabývat.



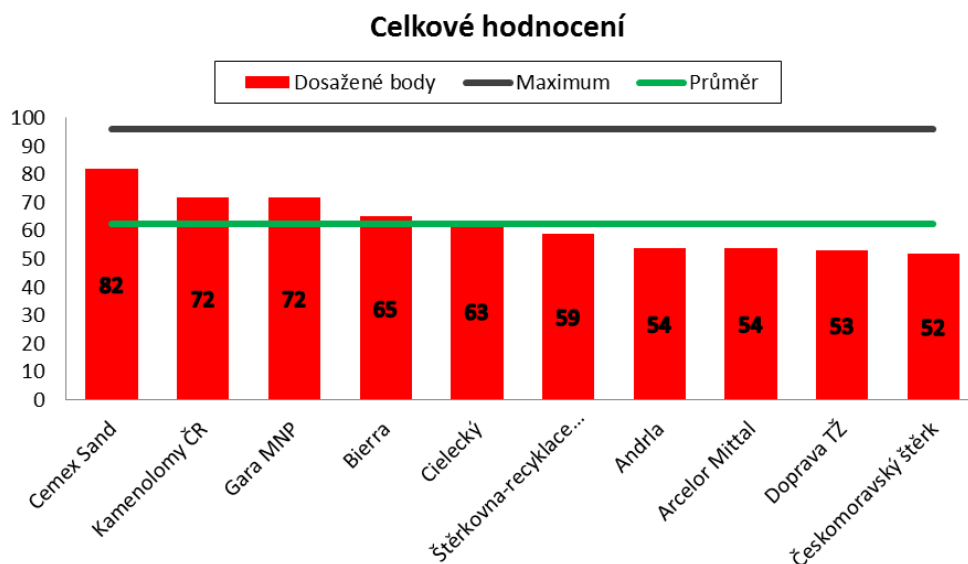
Obr. 5.9 Hodnocení faktoru personál

5.2 Celkové hodnocení konkurence

V celkovém hodnocení jsou zahrnuty všechny předcházející faktory z podkapitoly č. 5.1. Celkové umístění jednotlivých konkurenčních společností, které byly předmětem výzkumu, jsou znázorněny v grafu na Obr. 5.10.

Nejvyššího počtu z maxima 96 bodů dosáhla společnost Cemex Sand k.s., která obdržela v celkovém součtu za všechny faktory celkem 82 bodů, tuto firmu lze označit za nejsilnějšího konkurenta v oblasti prodeje přírodního těženého kameniva. Další příčku s počtem 72 bodů shodně obsadily společnosti Kamenolomy ČR s.r.o. a Gara MNP s.r.o., kterou lze označit za největšího konkureneta v oblasti prodeje obou produktů, tedy jak strusky, tak i písku. O něco méně bodů, ale stále se vyskytující nad průměrem (62,6 bodů) dosáhly firma Bierra s.r.o. s počtem 65 bodů a Autodoprava Cielecký s 63 body.

Ostatní společnosti lze v celkovém hodnocení označit za podprůměrné, přičemž nejhůře dopadla v celkovém hodnocení společnost Českomoravský štěrk a.s., která obdržela pouhých 52 bodů, druhá nejhorší byla firma Doprava TŽ a.s. s počtem 53 bodů a o pouhý bod více obdržely společnosti Andrla CZ s.r.o a Arcelor Mittal Ostrava a.s., kterou lze i přes umístění ve výsledném hodnocení označit za nejsilnějšího konkurenta v oblasti prodeje strusky. Nejlépe ze všech podprůměrných společností je na tom Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o. s počtem 59 bodů.



Obr. 5.10 Celkové hodnocení jednotlivých konkurentů

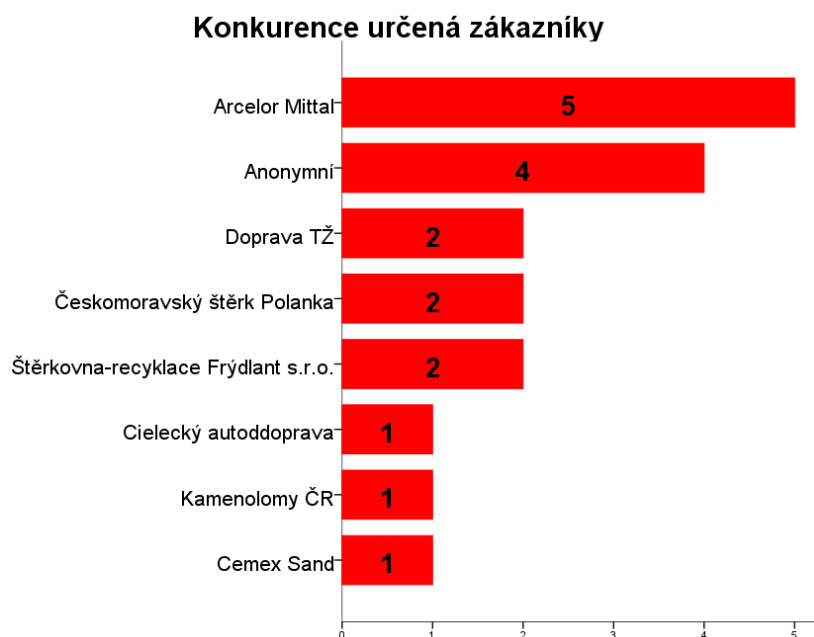
Dle metody competitive mystery calling lze označit za největší konkurenty Ridera Bohemia a.s. ty společnosti, které ve výzkumu byly ohodnoceny nadprůměrně. Pokud se však budeme otázkou vnímání konkurence zabývat z pohledu zákazníků, pak bude označení hlavních konkurentů odlišné. Tento jev je podrobněji rozebrán v podkapitole 5.3.

5.3 Analýza společnosti Ridera Bohemia a.s.

Podkapitola je věnována analýze celkového postoje zákazníků ke společnosti Ridera Bohemia a.s. v oblasti kameniva a příjmu stavebního odpadu.

5.3.1 Konkurence v oblasti kameniva určená zákazníky

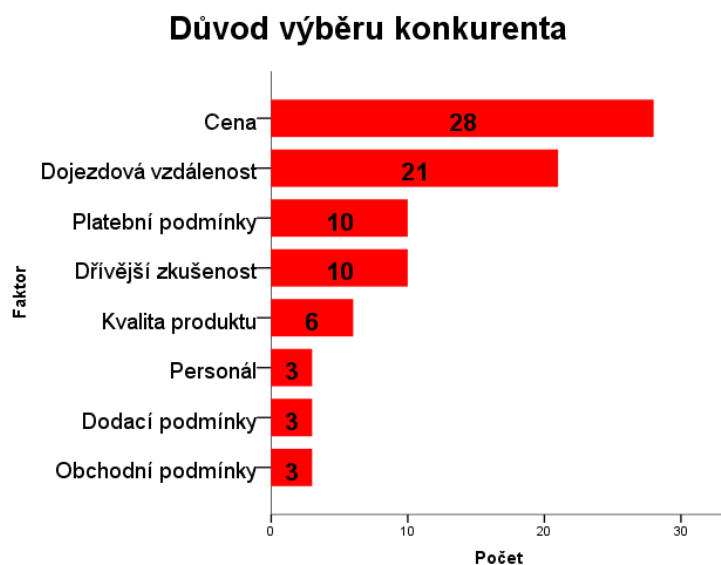
Z 28 zákazníků společnosti Ridera Bohemia a.s. jich 18 nakupuje strusku či přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4 u konkurenčních firem. Co se strusky týče, v té jednoznačně vede společnost Arcelor Mittal Ostrava a.s., kterou označilo 5 zákazníků a další 2 zákazníci odebírají strusku u společnosti Doprava TŽ a.s. Celkem 4 zákazníci odebírají strusku či přírodní těžené kamenivo u konkurence, ale nebylo ochotno sdělit kde. V odběru písku pak vedla firma Českomoravský štěrk a.s., od níž odebírají 2 zákazníci a jak písek, tak strusku 2 zákazníci odebírají ve firmě Štěrkovna-recyklace Frýdlant s.r.o. z nichž jeden u této společnosti využívá i možnost uskladnění stavebního odpadu (tzv. sutě). Další společností, u které odebírá písek jen 1 zákazník je společnost Kamenolomy ČR s.r.o. a další 1 zákazník odebírá taktéž písek u firmy Cemex Sand k.s. Strusku a písek pak 1 zákazník odebírá u společnosti Autodoprava Cielecký, viz. Obr. 5.11.



Obr. 5.11 Konkurence určená zákazníky

5.3.2 Důvody odchodu ke konkurenci

Na Obr. 5.12 respondenti odpovídali na dotaz, který z faktorů je důvodem pro odchod ke konkurenci, přičemž měli možnost označit maximálně 3. Všech 28 respondentů označilo jako hlavní důvod cenu, 21 z nich pak dojezdovou vzdálenost a poměrně vysoko byly hodnoceny dřívější zkušenosti a platební podmínky, které vybralo jako důvod 10 respondentů a 6 označilo jako důvod pro odchod ke konkurenci kvalitu.



Obr. 5.12 Důvod výběru konkurenta

Dle zákazníků společnosti Ridera Bohemia a.s. je největším konkurentem v oblasti strusky společnost Arcelor Mittal Ostrava a.s. (viz. Obr. 5.11), u níž v předchozím výzkumu (viz. Obr. 5.10) nebylo dosaženo vysokého hodnocení. Tento fakt lze přisoudit tomu, že

zákazníci přikládají vysokou důležitost ceně a dojezdové vzdálenosti, a to mnohem vyšší, než je tomu u ostatních faktorů (viz. Obr. 5.1). Právě cena a dojezdová vzdálenost byly u společnosti Arcelor Mittal Ostrava a.s. vysoce ohodnoceny a ačkoli ostatní faktory vysokého hodnocení nedosáhly, tak tyto dva evidentně všechny ostatní převyšují. Obdobně je tomu i u společnosti Doprava TŽ a.s., která je v oblasti strusky alternativou pro ty zákazníky, kteří se nachází ve vzdálenější oblasti od provozovny Ridera Bohemia a.s. v Mariánských horách, proto i ona je silným konkurentem. Českomoravský štěrk a.s. je konkurentem v oblasti prodeje přírodního těženého kameniva do frakce 0-4 (písku), a to právě pro jeho polohu do 10 km od provozovny společnosti Ridera Bohemia a.s..

Dalším konkurentem, kterého je třeba do budoucna sledovat, je Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o., která nabízí stejný sortiment produktů a služeb, jako je tomu u společnosti Ridera Bohemia a.s. Jedná se o jediného z vybraných konkurentů, který stejně jako Ridera Bohemia a.s. přijímá stavební odpad.

Z grafu však vyplývá ještě jeden závěr, a to ten, že zákazníci dávají přednost konkurenci, která se specializuje na 1 druh produktu – buď na strusku, nebo na přírodní těžené kamenivo.

5.3.3 Sledované faktory společnosti Ridera Bohemia a.s.

Co se týče spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory u společnosti Ridera Bohemia a.s., ty byly zákazníky hodnoceny na škále od 1 do 5 – nejméně spokojen až nejvíce spokojen. Všechny kategorie byly zákazníky převážně hodnoceny tak, že jsou s nimi spokojeni, spíše spokojeni a velmi spokojeni. A obdobně tomu bylo i u celkové důležitosti faktorů, jak je zmíněno již v podkapitole č. 5.2 (viz. Obr. 5.1). Právě proto, že bylo hodnocení tak vysoké, nebyl na škále 1 až 5 určen střed poziční mapy 3, ale byly využity pouze škála 3 až 5, kde je středem hodnota 4. Z takto upravené poziční mapy je možno vyčíst, v kterých oblastech by se společnost v budoucnu mohla zlepšit a které naopak udržet na stávající pozici.

Kdyby byl využit případ s hodnotící škálou od 1 do 5, pak by se všechny faktory nacházely v pravém horním rohu poziční mapy a byly by označeny za silné stránky, které je třeba nadále udržet. Škála 3 až 5 však umožňuje odhalit i nepatrné jemné odchylky, díky nimž bude možné určit, které ze silných stránek nadále posilovat a které pouze udržovat.

Ze silných stránek, tedy z faktorů zobrazených na Obr. 5.13, je jako nejslabší vnímána cena a dojezdová vzdálenost.

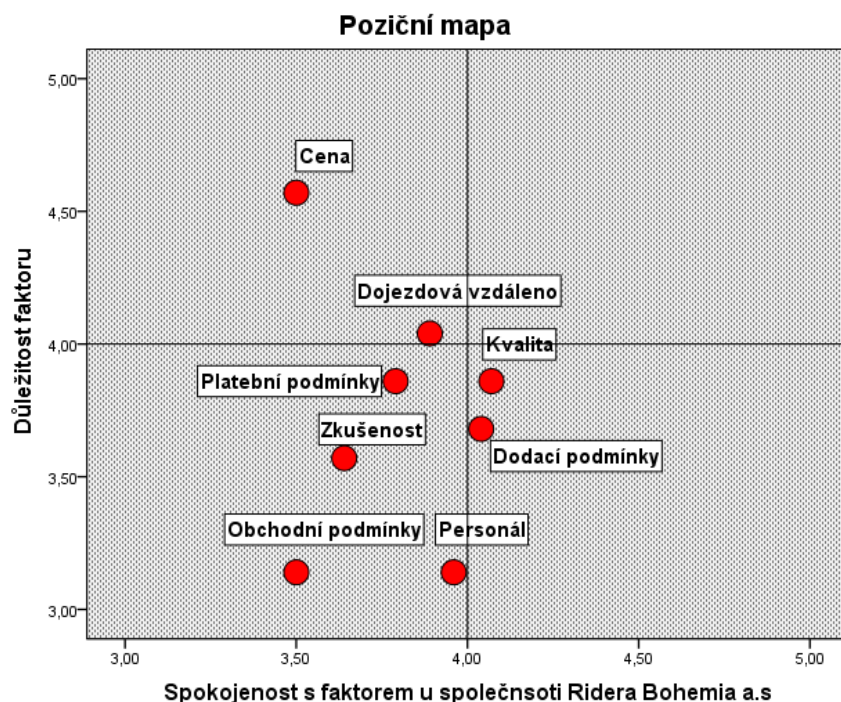
Proto faktorem, nad jehož posílením by bylo vhodné uvažovat, je cena. Zákazníci ji vnímají jako velmi důležitou, ale jsou s ní pouze spokojeni, což je z jejich pohledu logické.

Nutno dodat, že právě cena způsobuje situaci, kdy zákazníci inklinují k nákupu u konkurence, jako je tomu např. v případě společnosti Arcelor Mittal Ostrava a.s.

V uvažované situaci byla mezi další slabší faktor zařazena dojezdová vzdálenost. Zákazníci jej sice zvolili jako více důležitý a zároveň s ním jsou spíše více spokojeni, ale je třeba vzít v úvahu, že oslovení zákazníci společnosti jsou převážně ze stejné lokality, jako je provozovna v Mariánských horách, a proto jim dojezdová vzdálenost vyhovuje.

Za méně významné ze všech důležitých a silných faktorů je možno značit platební podmínky, předchozí zkušenost s firmou a obchodní podmínky. Personál, který je zobrazen taktéž v daném kvadrantu, ale na jeho okraji, lze již označit za spíše silnou stránku z výše zmíněných.

Za nejsilnější stránky byly určeny kvalita a dodací podmínky, které jsou pro zákazníky velmi důležité a zároveň jsou s nimi u společnosti Ridera Bohemia a.s. velmi spokojeni.



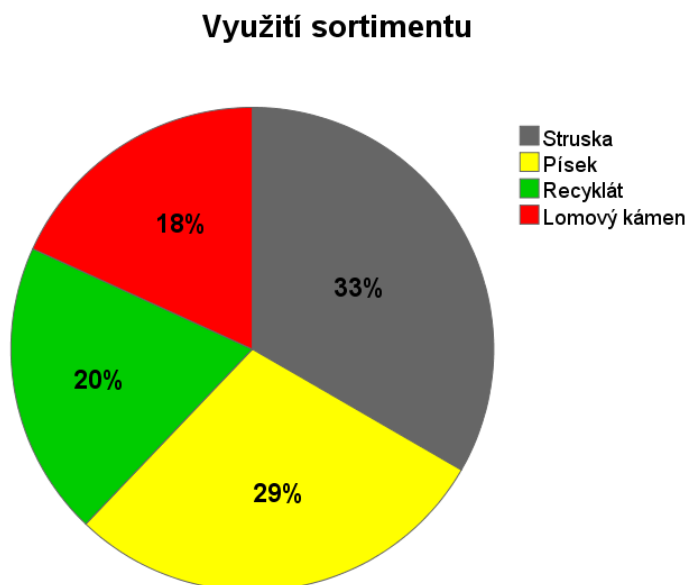
Obr. 5.13 Poziční mapa důležitosti a spokojenosti vybraných faktorů společnosti

5.3.4 Sortiment a služby

Společnost Ridera Bohemia a.s. poskytuje široké portfolio produktů, a to nejen vlastní výroby. Mezi její produkty patří umělý kámen (tzv. struska), přírodní těžené kamenivo do frakce 0-4 (tzv. písek), dále i lomový kámen a recyklované kamenivo.

Dotazováni byli především respondenti, kteří poptávají u společnosti strusku a písek. Přesto bylo zjištěno, že nakupují i další produkty a využívají i služeb společnosti, jako je příjem stavebního odpadu a doprava.

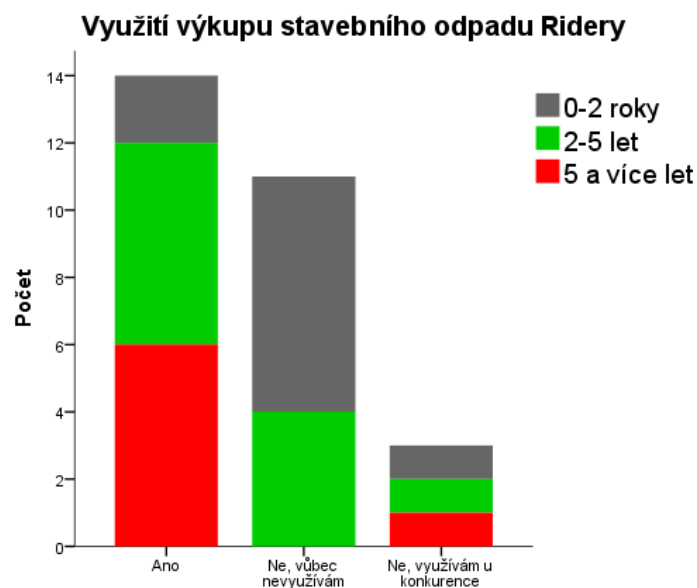
Z grafu na Obr. 5.14 je patrné, že z celkového počtu zákazníků jich 33 %, tedy 22 z 28, odebírá strusku. Dalších 19 nakupuje písek a tvoří tak 29 % a celých 13 zákazníků tvořících 20 % nakupuje recyklované kamenivo. Zbýlých 18 % v počtu 12 respondentů odebírá u společnosti i lomový kámen.



Obr. 5.14 Využití sortimentu společnosti Ridera Bohemia a.s.

Graf na Obr. 5.15 znázorňuje to, zda zákazníci využívají či nevyužívají službu příjmu stavebního odpadu, a to v závislosti na době trvání spolupráce odběratele a dodavatele – zákazníka a společnosti.

Přesně polovina, tedy 14 zákazníků z 28, využívá uložení stavebního odpadu u společnosti a druhá polovina ne. Z poloviny zákazníků, kteří nevyužívají uložení odpadu u společnosti Ridera Bohemia a.s., 3 využívají služeb konkurenčních firem. Jednou z konkurenčních firem je Recyklace-šterkovna Frýdlant s.r.o., zbytek byl označen jako anonymní. Z grafu je možné sledovat tendenci, že pokud je zákazník u společnosti déle, pak uložení stavebního odpadu spíše využívá.



Obr. 5.15 Využití příjmu stavebního odpadu společnosti

5.3.5 Celkové hodnocení zákazníků společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu

V závěrečné části dotazníku měli respondenti ohodnotit působení společnosti Ridery Bohemia a.s. na trhu kameniva a odpadu, viz. Obr. 5.16. Bodovací škála byla určena stejně, jako ve škole – 1 je výborně, 2 je chvalitebně, 3 je dobře, 4 je dostatečně a 5 značí nedostatečně. Žádný z respondentů neohodnotil společnost horší známkou než je 3, tedy dobře.

Nejčastějším oznámkováním bylo chvalitebně, a to u 13 z 28 respondentů. Dalších 11 uvedlo, že společnost Ridera Bohemia a.s. si na trhu vede výborně, což je velmi příznivý výsledek a pouze 4 zákazníci uvedli známku dobře.



Obr. 5.16 Celková známka společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu

5.3.6 Závěr výzkumu společnosti Ridera Bohemia a.s.

Společnost, která byla hodnocena, je na trhu kameniva a stavebního odpadu konkurenceschopnou firmou ve všech hodnocených faktorech. Hlavní silnou stránkou společnosti je nabídka širokého sortimentu produktů i vlastní výroby a služeb, které jsou na trhu nejvyužívanějšími.

Konkurenční výhodou firmy je možnost příjmu stavebního odpadu. Stavební odpady nepřijímá žádná z firem v lokalitě působnosti provozovny Ridera Bohemia a.s. v Mariánských horách, vyjma společnosti Recyklace-štěrkovna Frýdlant s.r.o., která službu zprostředkovává za spolupráce společnosti INSTALL CZ, s.r.o.

Poskytováním služby příjmu stavebního odpadu si společnost Ridera Bohemia a.s. zajišťuje přísun suroviny pro výrobu recyklovaného kameniva z vlastní produkce, čerpá tedy z uzavřeného materiálového cyklu ve stavebnictví. V prodeji recyklátů je potenciál pro tvorbu nové konkurenční výhody, z důvodu očekávaného nárůstu použití recyklovaného kameniva ve stavebnictví.

6. Návrhy a doporučení

Díky informacím získaným z analýzy konkurence je nyní možné společnosti Ridera Bohemia a.s. navrhnout, kterou oblast konkurenčních výhod posílit a vytvořit tak účinnou marketingovou strategii.

Aby bylo možné návrhy a doporučení společnosti lépe marketingově uchopit, byly jednotlivé faktory zahrnuty do prvků marketingového mixu, tedy do tzv. 4P (product, price, place, promotion).

6.1 Produkt

První z prvků marketingového mixu zastřešuje faktory širší sortimentu a služeb a kvalita produktu.

Co se týče širší **sortimentu a služeb**, společnost Ridera Bohemia a.s. má jednoznačnou konkurenční výhodu díky poskytování služby příjmu stavebního odpadu (viz. Obr. 5.2). Firma je schopna zajistit zákazníkovi komplexní dodávku, tedy vše, co potřebuje v rámci produktu, který poptává. To je navrženo využít k propojenému prodeji produktů a služeb a ty nabízet zákazníkovi formou tzv. balíčků. Celý proces prodeje se tak zrychlí, a pokud vše bude správně nastaveno s přesně definovanými vlastnostmi, platbou předem či při dodávce a s precizním dodáním v termínu, pak se může zlepšit i platební morálka odběratelů či zákazníků. Tzv. balíček, který by byl firmou nabízen, je pro zákazníka snadno čitelný a přináší mu přidanou hodnotu v podobě komplexnosti a zvýhodněné ceny. Čím srozumitelnější koncept prodeje bude, tím je větší pravděpodobnost, že se zákazník rozhodne pro nákup u společnosti Ridera Bohemia a.s. Vedlejším efektem by mohlo být navýšení využití služby výkupu stavebního odpadu a zvýšení odbytu méně vykupovaných druhů kameniva.

Příkladem může být např. balíček pro dopravní stavby při rekonstrukci dopravní infrastruktury. Zde zákazník poptává strusku, ale prodejce mu nabídne i další strusky různých frakcí, recykláty a štěrkopísky, které jsou v rámci dopravních staveb využívány. Zároveň bude zákazníkovi nabídnuta služba příjmu odpadu, v rámci balíčku, protože z původní stavby zákazníkovi vznikne objemné množství odpadu. Všechny tyto služby utvoří již zmíněný balíček, jehož přidanou hodnotou bude nižší cena, která by za normálních podmínek byla kalkulována vyšší. Balíček může být pojímán reálným promítnutím a komunikováním směrem k zákazníkovi v podobě slevy, kdy společnost zdarma či za poskytnutou zvýhodněnou cenu přijme a sama zajistí dopravu pro odvoz tohoto stavebního odpadu.

Dalším doporučením v rámci služeb, je investice a zavedení tříděných sběrných kontejnerů, které by byly zákazníkovi poskytnuty na stavbu a jejich odvoz zajištěn firmou. To

vše v rámci balíčku či samostatně za úplat. Zákazník pak nebude nucen jezdit s každým vzniklým nákladem stavebního odpadu na sběrné místo provozovny, ale může s odvozem odpadu počkat do chvíle, kdy kontejner naplní a pak bude na jeho uvážení zda, vzniklý náklad odveze sám nebo jej nechá za úplatu či v rámci balíčku, odvézt firmou.

Společnost by se také měla zaměřit na stabilizaci **kvality** při výrobě kameniva a recyklátů, a to na základě výsledků výzkumu. Ačkoli celkově byla kvalita označena za silnou stránku společnosti, tak v rámci dotazování na spokojenost s kvalitou produktu se vyskytly 2 vychýlené odpovědi respondentů, kteří svůj postoj ke kvalitě vyjádřili jako spíše nespokojen (viz. příloha č. 5). I-když byl výkyv zaznamenán u zanedbatelného počtu respondentů, i přes to by tento jev mohl být signálem ve výkyvech při výrobě kameniva a následně v jeho kvalitě. Do výroby kameniva totiž mohou vstupovat i další faktory, které v konečném důsledku ovlivňují jeho konečné vlastnosti nebo i cenu, proto je potřebné hlídat a dodržovat určitý standard kvality. Firmě je doporučeno i nadále pokračovat v již zavedeném trendu, kdy nabízené materiály podléhají testům v odborných laboratořích, kde obdrží certifikát o zkoušce vlastností apod. Současně je považováno za vhodné vyzdvihnout kvalitu v rámci propagace, např. na internetových stránkách společnosti, či ji rovnou zahrnout v rámci hesla: „Kvalitní kamenivo z vlastní produkce“. Dále je v rámci kvality doporučena propagace recyklátů, a to např. v rámci tzv. newsletterů, viz. podkapitola 6.4.

6.2 Cena

Price, v českém překladu cena, je druhým prvkem marketingového mixu, do něž byly zahrnuty faktory, jako je cena, platební podmínky a obchodní podmínky.

Tlak na **ceny** je vlivem sílicího konkurenční boje na trhu kameniva a stavebního odpadu obrovský. Přitom veškeré vstupy, jako jsou nafta, elektřina i služby, se stávají stále větší nákladovou položkou. Záměrem společnosti by proto mělo být optimalizovat veškeré činnosti tak, aby se zmíněná situace negativně nepromítla do cen produktů a firma tak mohla být pro zákazníka stále atraktivní. Dramatické zlevnění a cenový konkurenční boj by byl destruktivní cestou, proto paušální snižování cen produktu není doporučeno. Navzdory tomu je to právě nižší cena, která způsobuje situaci, kdy zákazníci inklinují k nákupu u konkurence, jako je tomu např. v případě prodeje strusky společnosti Arcelor Mittal Ostrava a.s. Ačkoli u této společnosti byly zbylé faktory hodnoceny podprůměrně, i přes to u nich zákazníci Ridera Bohemia a.s. nakupují. Firma Arcelor Mittal Ostrava a.s. nabízí strusku ze své vlastní produkce natolik levně, protože se jedná o vedlejší produkt její hlavní výroby a struska je firmou vnímána spíše jako odpad. Je vhodné firmu sledovat, a ačkoli se jedná spíše o ideální

vývoj situace, společnost Ridera Bohemia a.s. by v budoucnu mohla zvážit, zda nenabídnout firmě Arcelor Mittal Ostrava a.s. spolupráci na bázi výkupu strusky v surovém stavu. Tím je myšleno, že pokud by Arcelor Mittal obdržel zajímavou cenovou nabídku, pak by jistě zvážil náklady spojené s výrobním procesem, mzdami, strojním zařízením, energiemi aj., ale to už není předmětem této práce. Jedná se o velmi optimistickou strategii, která stojí za úvahu, a to především z toho důvodu, že společnost Ridera Bohemia a.s. by tímto krokem eliminovala největšího konkurenta v prodeji strusky a tržby z prodeje strusky by se vlivem navýšení počtu odběratelů a zákazníků navýšily.

Optimalizovat lze i finanční toky, a to prostřednictvím **platebních podmínek**. Ty má společnost momentálně správně nastaveny ve formě platby předem, především u neznámých zákazníků. Společnost tak omezuje vymáhání plateb po splatnosti a ulehčuje obchodnímu úseku, kterému tyto činnosti ubírají čas.

U **obchodních podmínek** společnosti také nelze nic vytknout. Zákazníci jsou s tímto faktorem spokojeni, ačkoli jej nevnímají jako méně důležitý. V kupní smlouvě společnosti je zahrnuta rozhodčí doložka, která je efektivním řešením případných sporů mezi podnikatelskými subjekty. V rámci obchodních podmínek je proto doporučeno pokračovat v zavedeném trendu.

6.3 Distribuce

Prvek place, je v češtině vyjádřen pojmem distribuce a pro účely této práce bude vyjádřen faktory dojezdová vzdálenost a dodací podmínky.

Společnost je na trhu omezena i **dojezdovou vzdáleností**, která je pomyslně vymezena plochou, kterou tvoří rádius 35 km od konkrétního prodejního terminálu. V rámci analýzy byl vybrán prodejní terminál v Ostravě Mariánských horách, ale společnost provozuje i další, které jsou rozmístěny v Moravskoslezském kraji, a to s dostatečným rozestupem. V případě, že by společnost zvažovala navýšit počty zákazníků z jiných lokalit Moravskoslezského kraje, pak by byla nutná výstavba dalších prodejních míst, což je vzhledem k výsledkům výzkumu a nákladům s tím spojenými, bezpředmětné a firmě tento postup není doporučen. Pokud by i přes to bylo uvažováno rozšíření působnosti v Moravskoslezském kraji, pak je doporučeno zvážit volbu nových distribučních míst pro prodej kameniva. Jako nejefektivnější se jeví varianta prodej kameniva z vlastní produkce zprostředkovatelům – distributorům, což mohou být např. obchody se stavebninami, stavební firmy apod. V případě zvažování rozšíření působnosti společnosti mimo Moravskoslezský kraj je doporučeno provést analýzu poptávky, distribučních sítí a analýzu konkurence pro zamýšlený cílový kraj.

V rámci **dodacích podmínek**, které lze označit za další silnou stránku společnosti, by bylo dobré jejich zoptimalizování v rámci tzv. balíčků, které byly vysvětleny výše. Dalším doporučením, je zavedení baleného kameniva v tzv. Big Bagu. Jedná se o systém, který ještě není natolik rozšířený, ale některé konkurenční firmy, jako např. Cemex Sand k.s., který se v celkovém hodnocení v rámci competitive mystery callingu umístil na prvním místě (viz. Obr. 5.10), jej již využívají. Systém Big Bag slouží pro snazší manipulaci při dodávce kameniva, které je roztříděno do velkoobjemových vaků a dodáno přímo na stavbu apod.

Pro zákazníka je výhodou snadnější manipulovatelnost, a to i např. pro dodávky do vyšších poloh jako mohou být střechy staveb aj., dále i snadná doprava, skladovatelnost a nižší ekologická zátěž. Vaky by měly být potištěny logem společnosti, čímž budou plnit i úlohu propagace a naplněny by mohly být veškerým sortimentem kameniva, a to ve volitelné velikosti až do 1500 Kg.



Obr. 6.1 Návrh Bib Bagu společnosti Ridera Bohemia a.s.

6.4 Komunikace

Posledním prvkem základního marketingového mixu je komunikace, v anglickém jazyce vyjádřena pojmem promotion. V rámci diplomové práce bude komunikace pro společnost Ridera Bohemia a.s. rozebrána především na základě faktoru **personál**.

První komunikace zákazníka s firmou probíhá převážně telefonickou či osobní formou na provozovně společnosti. To jak je osoba prodejce orientovaná v oboru, ochotná vyslechnout zákazníka a poradit mu, jsou klíčové pro úspěšný obchod, kdy se zákazník bude ochoten znovu vracet a uzavírat s firmou další obchodní vztahy. V rámci výzkumu metodou competitive mystery calling bylo zjištěno, že osoba prodejce je tím klíčovým faktorem, který může přilákat nebo i odradit poptávajícího zákazníka. Právě tento faktor některé konkurenční

společnosti posunul v celkovém hodnocení na nižší příčky, než by si z hlediska objektivního procesu obchodu zasloužily. Tato situace nastala u Arcelor Mittal Ostrava a.s. a Českomoravského šterku a.s., přičemž oba prodejci byly naprosto odlišné (viz. subkapitola 5.1.8).

Společnost Ridera Bohemia a.s. by mohla pro kvalitní navázání komunikace a následného vztahu se zákazníky zavést systém CRM, tedy řízení vztahů se zákazníky. Tento krok by byl z počátku administrativně náročnější, avšak jeho výhody pro budoucnost podniku jsou nesmírné. Naprostým základem je zavedení databáze zákazníků, spolu s kontakty. Zákazníky je doporučeno rozdělit dle ABC analýzy do 3 segmentů podle velikosti jejich obratu. V dalším kroku by u jednotlivých zákazníků měly být zaznamenány všechny obchodní kontrakty i specifika v rámci prodeje, ty pak mohou sloužit jako podklad pro tvorbu individuálních a na míru šitých nabídek. Dále bude možné zákazníkům pravidelně zasílat tzv. newsletters, tedy elektronické zpravodaje, v nichž budou především pravidelní zákazníci informováni o změnách v otevírací době, o akčních nabídkách a slevách nebo jim mohou být zasílány aktualizované ceníky, certifikační osvědčení kameniva aj. Společnost by měla do zpravodajů zahrnout i recykláty, a to v rámci propagování kvality, cenové dostupnosti, šetrnosti k životnímu prostředí a možnosti nahrazení stávajících běžně užívaných druhů kameniva z přírodních zdrojů. Recyklát je vyspělý materiál, který může mít významné přínosy, proto je jeho propagace vhodná.

7. Závěr

Téma diplomové práce bylo zajímavé a pro mou osobu zcela nové, především proto, že o daném trhu jsem měla jen pramalé vědomosti. Pevně však věřím, že se podařilo alespoň okrajově proniknout do tak složitého businessu, jakým je trh kameniva a stavebního odpadu a pochopit společnost, která má tak široký záběr podnikatelských činností, jakou je Ridera Bohemia a.s.

Postupné pronikání do dění na trhu kameniva a stavebního odpadu bylo velmi poučné a zajímavé, především proto, že je úzce spjat se stavebním průmyslem. Ten se v posledních letech neustále nachází v krizi, ale nejnovější vývoj předpokládá jeho brzké oživení, což na zajímavosti tématu diplomové práce jen přispělo. Tento vývoj by mohlo být příslibem nových příležitostí pro společnost, která se zabývá obchodem v realizační fázi staveb, tedy prodejem a distribucí kameniva a poskytováním služby příjmu stavebního odpadu.

První část práce byla věnována charakteristice trhu kameniva a odpadu, v níž je představena společnost Ridera Bohemia a.s., která na daném trhu operuje, především pak něco málo z historie společnosti a představení jejích hlavních aktivit, kterých není málo. Dále pak popis a charakteristika kameniva a odpadu, aby čtenář pochopil souvislosti a pojmy, které byly v práci zmíněny a vnější makroprostředí trhu a vnitřní mikroprostředí společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu kameniva a stavebního odpadu. Kapitola byla uzavřena přehledem současného vývoje i trendů a SWOT analýzou trhu, jež se stala přehledem silných a slabých stránek, ale i příležitostí a hrozeb trhu.

Teoretické zaměření následující kapitoly dopomohlo osvětlit problematiku analýzy konkurence. Zachycuje popis konkurenčního prostředí, vysvětlení pojmu konkurenční výhody a především pak samotnou analýzu konkurence a přístupy k ní, z hledisek různých autorů. Zmíněny jsou jednotlivé kroky analýzy konkurence i metody, jimiž lze konkurenci analyzovat a které byly v rámci práce využity. Ty jsou blíže popsány v další části práce.

Důležitou, snad lze tvrdit, že i nejdůležitější součástí diplomové práce byla výzkumná část, kde pomocí metod competitive mystery calling a elektronického dotazování byla získána potřebná data a z nich informace, především o jednotlivých konkurentech a se zaměřením na stěžejní faktory, mezi nimiž jsou sortiment a služby, personál, kvalita produktu, dále i obchodní, platební a dodací podmínky či dojezdová vzdálenost a cena. Veškeré shromážděné informace byly zpracovány a vyhodnoceny v kapitole věnující se analýze. Z konečných výsledků bylo možné vypracovat návrhy a doporučení pro management společnosti Ridera Bohemia a.s.

Pevně věřím, že společnost ocení někdy možná naivní pohled na věc od osoby, která ještě není natolik pohlcena každodenní rutinní pracovní činností v oboru a návrhy a doporučení se stanou inspirací pro další vývoj společnosti.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [3] HUGGINS, R. a H. IZUSHI. *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press, 2011, 336 p. ISBN 9780191635984.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.
- [5] KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [6] KOLÁŘ, Karel a Pavel REITERMAN. *Stavební materiály: pro SPŠ stavební*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4070-6.
- [7] KOTLER a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Překlad Juppa T., Machek M. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [8] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [9] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ, H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] MAGRETTA, J. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012, 236 p. ISBN 14-221-6059-9.
- [11] MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013, 520 s. ISBN 9788024786384.
- [12] NARAYANA REDDY, P. a G. V. R. K. ACHARYULU. *Marketing Research*. New Delhi: Excel Books India, 2008, 404 p. ISBN 978-81-7446-616-7..
- [13] SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

- [14] TOMEK, G. A V. VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [15] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xviii, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [16] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [17] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Periodika:

- [18] DAŇKOVÁ, J. IHNED. Mladí vývojáři vymysleli průhledný beton. Je odolný, levný a propouští světlo. In: *Ihned* [online]. 2014, 2014-03-20 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-61875990-mladi-vyvojari-vymysleli-pruhledny-beton-je-odolny-levny-a-propousti-svetlo>
- [19] Mírná zima poslala stavebnictví do plusu. In: *Novinky.cz* [online]. Praha: 2014, 2014-03-14 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/330347-mirna-zima-poslala-stavebnictvi-do-plusu.html>
- [20] MULLER, A., Možnosti a omezení recyklace betonu. In: *BETON TKS* [online]. Praha: Beton TKS, 2013, 2013-06-01 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.betontks.cz/casopis/2013-6/46.pdf>
- [21] NOVOTNÝ, J., Právo. Doprava chystá stavby za 54 miliard In: *Novinky.cz* [online]. Praha, 2014, 2013-03-26 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/331531-doprava-chysta-stavby-za-54-miliard.html>
- [22] WEIKERT, P. IHNED. Emil Šlachta: Dobrou analýzu opravy D1 nikdo neudělal In: *Ihned* [online]. 2012, 2012-07-03 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-56392740-emil-slachta-dobrou-analyzu-opravy-d1-nikdo-neudelal>

Internetové zdroje:

- [23] Analýza Konkurence. In: *Business info: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2007 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html#b24>
- [24] Analýza Konkurence: jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. In: *Synext: Synergy for your next business* [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z:

- <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [25] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnový kurz jako nástroj měnové politiky - nejčastější otázky a odpovědi. IN: ČNB [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace, spotřebitelské ceny. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014, 2014-04-09 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny
- [27] DUBSKÁ, D., J. KAMENICKÝ a L.KUČERA. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014, 2014-03-17 [cit. 2014-04-20]. ISBN 978-80-250-2537-6. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1109-13-q4_2013
- [28] DUBSKÁ, D. Komentář - Ceny vývozu a dovozu: Nebýt slabé koruny, import deflace by zesílil. In: *Český statistický úřad* [online]. 2014, 2014-02-17 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021714.docx>
- [29] EY. Podle prognózy EY se výraznější ekonomický růst v České republice odkládá. In: *EY: building a better working world*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2013_Podle-prognozy-EY-se-vyraznejsi-ekonomicky-rus-v-ceske-republice-odklada
- [30] GODANY, J., K. RÝDA a J. BUDA. ČESKÁ GEOLOGICKÁ SLUŽBA. Ložiska stavebních surovin ČR a perspektiva jejich využívání. In: *geology* [online] [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.top-expo.cz/domain/top-expo/files/spsb-2012/prednasky/godany_josef.pdf
- [31] JIRÁSEK, J. a M. VAVRO. *Nerostné suroviny a jejich využití* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008, 1 CD-ROM [cit. 2014-04-21]. ISBN 978-80-248-1378-3-. Dostupné z: <http://geologie.vsb.cz/loziska/suroviny/uvodem.html>
- [32] Konkurence. In: *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- [33] Konkurence. In: *Slovník cizích slov* [online]. 2005 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=konkurence&typ=0>
- [34] Kurz Eura In: *Peníze.cz*. [online]. 2014, 2014-04-18 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>
- [35] LEEMON INTERACTIVE. *Ridera Bohemia* [online]. 2014 [cit. 2014-02-24].

- Dostupné z: <http://www.riderabohemia.eu/>
- [36] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. Surovinové zdroje České republiky: Nerostné suroviny. In: *Geology* [online]. 1. vyd. Praha: Česká geologická služba, 2013, 305 s., 2013-08-31 [cit. 2014-04-14]. ISBN 978-80-7075-854-0. Dostupné z: http://www.geology.cz/extranet/publikace/online/surovinove-zdroje/SUROVINOVE_ZDROJE_CESKE_REPUBLIKY_2013.pdf
- [37] Mystery Calling. In: *Date Collect: Fieldwork specialist* [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.datacollect.cz/produkty-sluzby/telefonicky-vyzkum-cati/mystery-calling>
- [38] Suroviny. In: *Geografie a kartografie*. [online]. 2006 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.geografie.webzdarma.cz/surovinycr.htm>
- [39] SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ V ČR. Strategie svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR pro krizové období 2009 – 2012. In: *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. 2009 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/Strategie_SPS_pro_krizove_obdobi.pdf

Seznam použitých zkratk

a.s. – akciová společnost
B2B – Business to Business
B2C – Business to Consumer
cca – cirká, přibližně
CRM – Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
č. – číslo
ČR – Česká republika
ČSN – česká technická norma
ČSÚ – Český statistický úřad
EN – evropská norma
EU – Evropská unie
HDP – hrubý domácí produkt
ISO – International Organization for Standardization
k.s. – komanditní společnost
k.č. – katalogové číslo
mil. – milión
OHSAS - Occupational Health and Safety
Obr. – obrázek
odst. – odstavec
PASW – Predictive Analytics SoftWare
s.r.o. – společnost s ručeným omezením
Sb. – sbírka
t – tuna
Tab. – tabulka
viz. – lze vidět

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Aneta Pikhartová

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Logo společnosti Ridera Bohemia a.s.....	7
Obr. 2.2 Struktura skupiny Ridera a.s.	9
Obr. 2.3 Sklady kameniva a recyklační centra.....	11
Obr. 2.4 Organizace zabývající se těžbou nerostných surovin	14
Obr. 2.5 Vývoj koruny vůči euru	18
Obr. 2.6 Stavební produkce a hodnota nových zakázek (v %)	20
Obr. 3.1 Matice identifikace konkurentů	25
Obr. 3.2 Kroky při analýze konkurence	26
Obr. 3.3 Model pěti sil podle Michaela Portera	31
Obr. 3.4 Komponenty analýzy konkurence.....	32
Obr. 4.1 Rozložení konkurence Ridery Bohemia a.s.	41
Obr. 4.2 Struktura zákazníků dle doby trvání spolupráce s Ridera Bohemia a.s.	42
Obr. 5.1 Hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů trhu	44
Obr. 5.2 Hodnocení faktoru sortiment a služby	45
Obr. 5.3 Cenová úroveň produktů jednotlivých konkurentů.....	46
Obr. 5.4 Hodnocení faktoru dojezdová vzdálenost.....	48
Obr. 5.5 Hodnocení faktoru kvalita produktu	49
Obr. 5.6 Hodnocení faktoru platební podmínky	50
Obr. 5.7 Hodnocení faktoru dodací podmínky.....	51
Obr. 5.8 Hodnocení faktoru obchodní podmínky	52
Obr. 5.9 Hodnocení faktoru personál	54
Obr. 5.10 Celkové hodnocení jednotlivých konkurentů	55
Obr. 5.11 Konkurence určená zákazníky	56
Obr. 5.12 Důvod výběru konkurenta.....	56
Obr. 5.13 Poziční mapa důležitosti a spokojenosti vybraných faktorů společnosti.....	58
Obr. 5.14 Využití sortimentu společnosti Ridera Bohemia a.s.	59
Obr. 5.15 Využití výkupu stavebního odpadu společnosti	60
Obr. 5.16 Celková známka společnosti Ridera Bohemia a.s. na trhu	60
Obr. 6.1 Návrh Bib Bagu společnosti Ridera Bohemia a.s.....	65

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Vybrané makroekonomické ukazatele	17
Tab. 2.2 SWOT analýza trhu kameniva a odpadu	21
Tab. 4.1 Struktura základního souboru konkurence	38

Tab. 4.2 Časový harmonogram	39
Tab. 4.3 Struktura výběrového souboru konkurence a její zastoupení dle produktu	40

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Záznamové listy

Příloha 3: Hodnotící tabulky

Příloha 4: Jednovýběrový T-test

Příloha 5: Třídění I. a II. stupně

Příloha 1: Dotazník



Není-li uvedeno jinak, označte pouze 1 správnou odpověď pomocí zaškrtnutí či zakroužkování.

1. KTERÉ Z NÁSLEDUJÍCÍCH PRODUKTŮ U SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S. V OSTRAVĚ – MARIÁNSKÉ HORY NAKUPUJETE?
(Označte všechny možnosti, které odpovídají)

- | | | |
|-----|--|--------------------------|
| 1.1 | Přírodní těžené kamenivo (do frakce 0-4) | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 | Struska | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 | Lomový kámen | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 | Recykláty | <input type="checkbox"/> |

2. JAKÉ FAKTORY JSOU PRO VÁS ROZHODUJÍCÍ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE KAMENIVA?
(Označte maximálně 3 možnosti)

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 2.1 | Cena | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 | Dojezdová vzdálenost (umístění dodavatele) | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 | Obchodní podmínky | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 | Dodací podmínky | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 | Platební podmínky | <input type="checkbox"/> |
| 2.6 | Pověst společnosti | <input type="checkbox"/> |
| 2.7 | Dřívější zkušenost | <input type="checkbox"/> |
| 2.8 | Kvalita a využitelnost produktu | <input type="checkbox"/> |
| 2.9 | Přístup i chování obchodních zástupců a personálu | <input type="checkbox"/> |
| 2.10 | Otvírací doba | <input type="checkbox"/> |

3. OHODNOŤTE, JAK JSOU PRO VÁS PŘI VÝBĚRU DODAVATELE DŮLEŽITÁ NÁSLEDUJÍCÍ KRITÉRIA.
(1 = nejméně důležité, 5 = nejvíce důležité)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.1 | Obchodní podmínky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 | Dodací podmínky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | Kvalita produktu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4 | Personál | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 | Dojezdová vzdálenost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6 | Cena produktu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.7 | Dřívější zkušenost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.8 | Platební podmínky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. OHODNOŤTE VÁŠI SPOKOJENOST SE SPOLEČNOSTÍ RIDERA BOHEMIA A.S., PROVOZOVNA OSTRAVA, VZHLADEM K NÁSLEDUJÍCÍM KRITÉRIÍM.

- (1= nejméně spokojen, 5= nejvíce spokojen)
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.1 | Obchodní podmínky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 | Dodací podmínky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 | Kvalita produktu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4 | Personál | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.5 | Dojezdová vzdálenost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.6 | Cena produktu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.7 | Dřívější zkušenost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4.8 Platební podmínky

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

URČETE PROSÍM VAŠI NE/SPOKOJENOST S NÁSLEDUJÍCÍMI KRITÉRII U SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S.

5. OBCHODNÍ PODMÍNKY

	VELMI NESPOKOJEN(A)	NESPOKOJEN(A)	SPOKOJEN(A)	VELMI SPOKOJEN(A)
5.1 Rychlost reakce na poptávku/ objednávku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Rychlost zpracování a uzavření kupní smlouvy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Přístup k požadovaným změnám v kupních smlouvách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Způsob a úroveň komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Podávání přesných a úplných informací o nabízených produktech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Úroveň cen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7 Platební podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 Dostupnost informací o stavu zakázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. DODACÍ PODMÍNKY

	VELMI NESPOKOJEN(A)	NESPOKOJEN(A)	SPOKOJEN(A)	VELMI SPOKOJEN(A)
6.1 Dodržování termínů/ Dodací lhůta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Dodržování objednaného množství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Možnost využít dopravy dodavatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 Způsob ložení a zajištění dodávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5 Vybavení dodávek průvodními dokumenty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6 Komplexnost dodávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7 Šíře sortimentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. KVALITA

	VELMI NESPOKOJEN(A)	NESPOKOJEN(A)	SPOKOJEN(A)	VELMI SPOKOJEN(A)
7.1 Technické parametry produktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 Sjednání Vámi požadovaných technický zkoušek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3 Využitelnost produktu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 Poměr cena - kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. PERSONÁL

	VELMI NESPOKOJEN(A)	NESPOKOJEN(A)	SPOKOJEN(A)	VELMI SPOKOJEN(A)
8.1 Způsob a úroveň komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Znalost a přehled v oboru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Vstřícnost / ochota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. KTERÉ Z NÁSLEDUJÍCÍCH DRUHŮ PLATEB VYUŽÍVÁTE U SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S.

	NEJČASTĚJI	MÉNĚ ČASTO	VŮBEC NEVYUŽÍVÁM
9.1 Hotovost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Záloha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 Odložený bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 Faktura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. CHYBÍ VÁM NA SKLADECH RIDERY BOHEMIA A.S., PROVOZOVNA OSTRAVA NĚJAKÝ DRUH KAMENIVA?

10.1 Ne

10.2 Ano, vyplňte prosím druh kameniva

11. VYUŽÍVÁTE U SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S., PROVOZOVNA OSTRAVA MOŽNOST VÝKUPU STAVEBNÍHO ODPADU?

- 11.1 Ano
11.2 Ne, vůbec této služby nevyužívám
11.3 Ne, využívám služby jiné společnosti (vypíšte prosím, u které)

12. KTERÝ Z FAKTORŮ JE PRO VÁS ROZHODUJÍCÍ PŘI VÝBĚRU SPOLEČNOSTI PRO PŘÍJEM STAVEBNÍHO ODPADU?

- 12.1 Dojezdová vzdálenost do místa příjmu stavebního odpadu
12.2 Dostupnost místa výkupu stavebního odpadu
12.3 Cena za uskladnění stavebního odpadu

13. ODEBÍRÁTE PÍSEK ČI STRUSKU U JINÝCH DODAVATELŮ?

- 13.1 Ne
13.2 Ano (vypíšte prosím, název dodavatele)

14. KTERÉ Z NÁSLEDUJÍCÍCH FAKTORŮ JSOU DŮVODEM PRO VÝBĚR JINÉHO DODAVATELE KAMENIVA?
(Označte maximálně 3 možnosti)

- | | | |
|-------|---|--------------------------|
| 14.1 | Cena | <input type="checkbox"/> |
| 14.2 | Dojezdová vzdálenost (umístění dodavatele) | <input type="checkbox"/> |
| 14.3 | Obchodní podmínky | <input type="checkbox"/> |
| 14.4 | Dodací podmínky | <input type="checkbox"/> |
| 14.5 | Platební podmínky | <input type="checkbox"/> |
| 14.6 | Pověst společnosti | <input type="checkbox"/> |
| 14.7 | Dřívější zkušenost | <input type="checkbox"/> |
| 14.8 | Kvalita a využitelnost produktu | <input type="checkbox"/> |
| 14.9 | Přístup i chování obchodních zástupců a personálu | <input type="checkbox"/> |
| 14.10 | Otvírací doba | <input type="checkbox"/> |
| 14.11 | Jiné | <input type="checkbox"/> |

15. UVEĎTE PROSÍM CELKOVÉ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S. NA TRHU KAMENIVA.

- 15.1 Označte jako ve škole
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

16. VYUŽÍVÁTE MOŽNOST DOPRAVY SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S.?

- 16.1 Ano
16.2 Ne

17. JAK DLOUHO JSTE ZÁKAZNÍKEM SPOLEČNOSTI RIDERA BOHEMIA A.S.?

- 17.1 0-2 roky
17.2 2-5 let
17.3 5 a více let

Příloha 2: Záznamové listy

Arcelor Mittal Ostrava a.s.	
Sortiment	Společnost Arcelor Mittal prodává jen strusku, a to jako odpadní produkt své hlavní výroby. Strusku má dvojího původu z ní jedna je vysokopeční struska (štěrkodrt') a druhá ocelářenská. Co se týče poptávaného kameniva, struska 0-8 (vysokopeční) byla k dispozici. Pro potřeby zákazníků nabízí frakce kameniva (mm) 0/8, 8/16, 16/32, 32/63, 63/125.
Platební podmínky	Platba probíhá přímo (jen) na místě odběru ve firmě.
Dodací podmínky	Firma Arcelor Mittal nezajišťuje dopravu strusky. Dopravu si zákazník musí zajistit sám. Firma žádná dopravce nedoporučuje a neposkytuje kontakty. <i>Vyhovuje jim systém – struska je pro nás odpad – zákazník si pro ni přijede, odveze nám odpad a my ještě za to dostaneme peníze.</i> Letní provoz: Po-Pá 6-13
Obchodní podmínky	Objednávka není třeba, zákazník si sám přijede a odveze materiál, není třeba se domlouvat předem telefonicky. Zákazník je však limitován otevírací dobou. Slevu nebyli ochotni poskytnout na námi objednané množství, to pro ně bylo málo.
Personál	Komunikace s kontaktní osobou vážla. Osoba byla vstřícná, ale určitě ne odborník. Jednalo se o zaměstnankyni obchodního oddělení. Osoba neměla o daném oboru přehled. Nevěděla = Neposkytla kontakty na dopravce, kde sehnat štěrk a firmy, které realizují stavbu, nedoporučila. Chtěla poskytnout, tedy byla ochotná, ale nevěděla kde.
Cena	Struska 0-8: 100,00 Kč/t bez DPH; struska 8-16 : 145,00 Kč/t bez DPH; struska 16-32: 150,00 Kč/t bez DPH; struska 32-63: 125,00 Kč/t bez DPH;
Kvalita	Výrobky (kameniva) splňují požadavky dané ČSN EN 12 620+A1, ČSN EN 13043 a ČSN EN 13242+A1. Hmotnostní aktivita je prověřována v souladu s vyhláškou SÚJB č. 307/2002 Sb. zákonů ČR ve znění vyhlášky č. 499/2005 – O požadavcích na zajištění radiační ochrany. Kvalita je TOP!
Dojezdová vzdálenost	8,7 km. Ostrava - Kunčice

Andrla CZ s.r.o.	
Sortiment	<p>Společnost Andrla CZ s.r.o. prodává štěrk, písek, lomovou drť, strusku a okrasné kameny. Co se týče poptávaného kameniva: struska 0-8 byla k dispozici a přírodní těžené kamenivo pouze frakci 0-2, 0-4 neměli k dispozici.</p> <ul style="list-style-type: none"> • struska frakce 0-8 • písek fr. 0-2 D vhodný na zdění a omýtky • písek slévarenský frakce 0-32Ch, vhodný k zapískování zámkové dlažby nebo k provzdušnění trávníků.
Platební podmínky	Platba probíhá buď na místě předávky řidiči, nebo na fakturu, což při první objednávce poskytl jen málokterý prodejce.
Dodací podmínky	<p>Pro objednané kamenivo lze využít dopravy společnosti Andrla a jsou schopni dovést na požadované místo téměř každé množství. Více informací se nepodařilo zjistit, protože doprava je řešena až při závazné objednávce zboží. Nakládají jak vozidla s vozíky od 200kg do velkoobjemových návěsů cca 35 t. Lze i napytlovat jakékoli množství a zvážít se na malé váze. Letní provoz: Po-Pá 6-17, So 7-12</p>
Obchodní podmínky	Objednávku je třeba podat den předem, kdy zaručí dovoz zboží v daném termínu (tedy hned druhý den). Zboží lze dovést i v den objednávky, ale zde to nelze zaručit. Slevu nebyli ochotni poskytnout na námi objednané množství, to pro ně bylo málo.
Personál	Komunikace s kontaktní osobou vážla, nebyli příliš ochotní a jejich hlavním záměrem bylo rychle prodat a dál se zákazníkem nezabývat. Co se týče odbornosti, dala by se přiřadit průměrná orientace v oboru. Nedoporučili nikoho k realizaci.
Cena	Struska 0-8: 170,- bez DPH; písek 0-2: 278 Kč/t s DPH
Kvalita	Nebylo možno dohledat.
Dojezdová vzdálenost	34 km. Branka u Opravy.

Bierra s.r.o.	
Sortiment	Firma poskytuje přírodní těžené kamenivo různých frakcí, a to i ve frakci 0-4, které pochází z Tovačova. Struskou disponuje také, ale ne ve frakci 0-8, proto nabídla strusku ve frakci 0- 10. Firma neodebírání od zákazníků stavební suť.
Platební podmínky	Platba probíhá několika způsoby: platba na místě odběru řidiči dopravy, platba fakturou a je možná i platba bez dokladu. Firma při odběru zboží do 10000Kč vystavuje pouze paragon.
Dodací podmínky	Firma zajišťuje dopravu k zákazníkovi. Při odběru větším než 10 t je nutné se ozvat 2 dny předem. Cena za dopravu nebyla při poptávce zjištěna. Provoz po – pá: 6.00 – 18.00, so: 6.30 – 12.00
Obchodní podmínky	Objednávka daného zboží probíhá telefonicky – nejlépe den předem. Při objednávce nad 10 t je nutné se ozvat 2 dny dopředu.
Personál	Kontaktní osoba byla milá a vstřícná, nabízela slevy a snažila se vyjít zákazníkovi vstříc. Odbornost byla průměrná. Celkový dojem však byl díky snaze uspokojit zákazníka a zodpovězení všech otázek výborný.
Cena	Ceny: struska 0-10: 220 Kč/t s DPH, potěrák 0-4: 432Kč/t s DPH
Kvalita	Nebylo možno dohledat.
Dojezdová vzdálenost	28 km. Kravaře ve Slezsku

Cemex Sand, k.s. – Závod Dolní Lutyně a Dětmarovice	
Sortiment	Společnost Cemex Sand dodává své produkty ze závodů v Dolní Lutyni a Dětmarovicích. Pro oblast Ostravy využívá závod v Dolní Lutyni. Firma prodává šterk – potěrák a další kameniva. Potěrák byl nabídnut praný i nepraný – pro zákazníka levnější. Byl upozorněn na zhoršenou kvalitu nepraného potěráku. Strusku firma neprodává, ale kontaktovaná osoba byla schopná sehnat podobný produkt. Je možná dodávka kameniva přímo na místo nebo možnost dodání systémem Big Bag.
Platební podmínky	Platba probíhá přímo na místě odběru – čili dopravci. Ten pak částku za kamenivo odevzdá firmě Cemex Sand. Částku za dopravu si nechává.
Dodací podmínky	Firma Cemex Sand přímo poskytla kontakt na dopravce (myšleno jméno i telefonní číslo – dáno z paměti, fungovalo). Dodací podmínky pak už nechává na domluvě zákazníka s dopravcem. Společnost zavedla systém Big Bag, který slouží pro snazší manipulaci při dodávce veškerého sortimentu kameniva a to od frakce 0/4 až do 32/63. Provoz neřeší, záleží na komunikaci s dopravcem.
Obchodní podmínky	Objednávku firma nechává na domluvě zákazníka s dopravcem. Pravděpodobně objednávku vyřizuje přímo dopravce a zákazník provádí veškeré finanční transakce právě s dopravcem. Dopravce funguje jako „obchodní zástupce“ firmy. Firma na dané množství slevu nedala, ale dala by při další odběru a větším množstvím kameniva (obě dvě podmínky musí být pro nárok slevy splněny)
Personál	Komunikace s kontaktní osobou byla až přímo vyčerpávající. Osoba byla odborník jak na prodej kameniva, tak na celou realizaci. Poskytla i kontakty na firmy v oblasti realizace a snažila se plně uspokojit nároky zákazníka zpětnými telefonáty s výsledkem požadavku, na který dříve neuměla odpovědět. Jedno z nejlepších jednání se zákazníkem.
Cena	Potěrák: Praný – 210 Kč/t bez DPH, Nepraný – 130Kč/t bez DPH
Kvalita	Tříděné kamenivo firma vyrábí v několika frakcích tak, aby splnili požadavky na certifikované betonové směsi. Veškeré technologické postupy splňují náročná kvalitativní kritéria. Je držitelem certifikátu ISO 9001.
Dojezdová vzdálenost	19, 6 km - Na Vrchách 1181, 735 53 Dolní Lutyně

Českomoravský štěrk, a.s., - Prodejní terminál Polanka nad Odrou

Sortiment	Společnost Českomoravský štěrk, a.s. je součástí silné mezinárodní skupiny HeidelbergCement a vyrábí široké spektrum frakcí kameniva použitelného ve všech oblastech stavebního průmyslu. Jedná se zejména o kvalitní frakce 0/4, 4/8, 8/11, 8/16, 11/22 a 16/22 pro použití do betonu aj. Dále vyrábí frakce 0/32 a 32/63 I pro použití do drážních staveb. Firma se zabývá distribucí kameniva, neposkytuje však strusku. Nedoporučili nic místo ní. Společnost je schopna vyrobit frakce určené přímo pro potřeby konkrétního zákazníka nebo stavby.
Platební podmínky	Platba probíhá na místě odběru. Zákazník předá peníze dopravci a ten následně částku poníženou o dopravu firmě. Nepodařilo se zjistit, zda a za jakých podmínek lze platbu uskutečnit přes fakturu.
Dodací podmínky	Firma zajišťuje dopravu externě, při poptávce neposkytlí kontakt na dopravce, ten sdělí až při realizaci. Je však pravděpodobnější, že se jim nechtělo zabývat sháněním informací. Letní provoz: Po-Pá 6.00 – 18.00, zimní: 6.00 – 14.30
Obchodní podmínky	Objednávka lze sjednat buď telefonicky, nebo rovnou ve firmě. Sleva je možná jen po domluvě s dopravcem (sami pravděpodobně slevu nedávají).
Personál	Kontaktní osoba zákazníka odbyla, byla odborníkem, ale velmi rychle byla se zákazníkem vyřízena. Zákazník nedostal možnost položit všechny dotazy.
Cena	Potěrák: 250 Kč/t bez DPH, bez dopravy
Kvalita	Všechny výrobky odpovídají požadavkům evropských norem EN 12620, 13043, 13139, 13242 a 13450, které definují požadavky na kamenivo a štěrk z hlediska jeho použitelnosti ve stavebnictví. Frakce 0/32 a 32/63 I jsou certifikovány také podle normy Českých drah.
Dojezdová vzdálenost	9,7 Km. Prodejní terminál Polanka

Doprava TŽ, a.s.	
Sortiment	V sortimentu společnosti je pouze struska, a to ve frakcích 0/8 – 0/125 z produkce TŘINECKÝCH ŽELEZÁREN, a.s.. Společnost Doprava TŽ, a.s. prodává UHK a UTK s dopravou na místo určení nebo bez dopravy. Na dotaz po tzv. potěráku firma uvedla, že jím nedisponuje, ale nedoporučila nikoho, kdo by jej byl schopen dodat. Avšak strusku poskytují dvojí kvality. Lepší – srovnatelná kvalitou se struskou z Arcelor Mittal a horší nabízenou z Polska
Platební podmínky	Platba probíhá přímo na místě odběru v hotovosti – řidiči. Je možná platba i na fakturu.
Dodací podmínky	Firma zajišťuje dopravu k zákazníkovi. Zákazník se však již při poptávce nedostal k bližším informacím. Proto bylo přistoupeno k dohledání daných informací na internetových stránkách společnosti Doprava TŽ. Dopravu má společnost vlastní. Cena za dopravu se odvíjí dle množství, poskytnutého vozidla, km a případné doby čekání dopravce. Provozní doba nebyla při poptávce zjištěna. Objednávky prý přijímají takřka kdykoli - zákazníkovi bylo sděleno, že otvírací dobu „neřeší“ a záleží pak především na řidiči.
Obchodní podmínky	Objednávka daného zboží probíhá mailem a to 2 dny dopředu, je možná i telefonicky. Prodejce však preferuje elektronickou cestu komunikace. Při poptávce byl zákazníkovi poskytnut kontaktní email. Na námi požadované množství 25 tun slevu poskytnout nelze.
Personál	Kontaktní osoba z internetových stránek společnosti mě přepojila na kompetentní osobu. Druhá kontaktní osoba byla odborník. Jednání bylo rychlé, ne však odbyté, ale v případě dotazu na doporučení firmy k realizaci stavby nikoho nedoporučil.
Cena	Ceny: struska 0-8 lepší kvalita: 293Kč/t bez DPH s dopravou, horší kvalita: 198 Kč/t bez DPH s dopravou. V ceníku 150 Kč/t bez DPH za UTK strusku 0-8.
Kvalita	Umělé těžké kamenivo z martinské strusky (UTK): EN 13242+A1, EN 12620+A1. Umělé hutné kamenivo z vysokopecní strusky (UHK): EN 13242+A1, ČSN EN 12620+A1.
Dojezdová vzdálenost	45 km. Třinec - Staré Město

GARA MNP s.r.o	
Sortiment	Společnost GARA MNP s.r.o. poskytuje svým zákazníkům jak strusku ve frakci 0 -8, tak přírodní těžené kamenivo (tzv. potěrák) frakce 0-4. Na svých internetových stránkách má uvedeno, že jak v případě strusky, tak u přírodního těženého kameniva dodává veškeré frakce.
Platební podmínky	Platba probíhá přímo na místě odběru v hotovosti – řidiči. Platba je možná i na fakturu. Lze zboží vydat i bez dokladu. Tuto možnost prodejce sám nabídl.
Dodací podmínky	Firma zajišťuje dopravu k zákazníkovi. Udává ceny za materiál již s dopravou, vždy podle druhu konkrétní poptávky. Nejmenší vůz je dimenzován na 14 tun, proto je společnost schopna dovézt i námi poptávané množství, na rozdíl od jiných společností. Provozní doba: po – pá: 7.00 – do světla, objednávky do 22.00, so: 6.00 – 13.00
Obchodní podmínky	Objednávka daného materiálu probíhá telefonicky. Prodejce sám nabídl zákazníkovi, že může ve všední dny volat do 22.00hod. Firma nevykupuje stavební suť, ale může odvoz sutě zajistit. Vozí na skládku u Hlučína.
Personál	Kontaktní osobou byl odborník. Skvělé a vstřícné jednání. Kontaktní osoba doporučila firmy pro realizaci stavby, poskytla informaci o možnosti slevy při větších odběrech a je schopna odvoz sutě zajistit.
Cena	Struska: 278 Kč/t bez DPH, včetně dopravy. Potěrák: 365 Kč/t bez DPH bez dopravy.
Kvalita	Nebylo možno dohledat.
Dojezdová vzdálenost	22 km. Havířov Bludovice.

KAMENOLOMY ČR s.r.o. – prodejní terminál Závada

Sortiment	Společnost je součástí stavebního koncernu STRABAG SE. Ve svém sortimentu nemá strusku, ale pouze přírodní těžené kamenivo, kterým disponuje v jemnější frakci 0-2 a bere jej ze svého závodu v Dolním Benešově, ačkoli by měla mít i frakce 0/2 a 0/4, které vyrábí ve svém dalším výrobním závodě v Bohumíně. Při zmínce o realizaci dlažby, prodávající sám nabídl písek na zasypání.
Platební podmínky	Platba probíhá přímo na místě odběru. Při prvním odběru se platí vždy hotově, při příštím nákupu však lze i na fakturu. Slevu firma neposkytuje, jednalo se o moc malé množství.
Dodací podmínky	Firma disponuje svou dopravou, vlastní flotilu vozů. Orientační cena byla stanovena na 25Kč/km. Provoz: po – pá: 7.00 – 15.00., sobota zavřeno
Obchodní podmínky	Objednávka stačí telefonicky, což preferují. Většinou ten samý den nebo do 1 pracovního dne probíhá distribuce.
Personál	Kontaktní osoba byla odborník. Velmi ochotný, rychlý, předával kontakt přímo na pověřené osoby. „Šli přímo k věci“, jasný tah na branku, ale ne za hranicí slušnosti, prostě přímý – bez zbytečných otázek a otálení. Doporučili firmu pro realizaci stavby.
Cena	Frakce 0-2: 300Kč/ t bez DPH
Kvalita	Společnost KAMENOLOMY ČR s.r.o. je oprávněna užívat pro svoje výrobky označení shody CE a je držitelem certifikátů systémů řízení kvality ČSN EN ISO 9001:2009, bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2008 a životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2005. Přírodní těžené kamenivo v souladu s EN 12620, 13242, 13139.
Dojezdová vzdálenost	19 km. Závada

Autodoprava Cielecký	
Sortiment	Firma poskytuje široký sortiment v oblasti prodeje kameniva. Při poptávce na strusku a potěrák disponovala poptávaným množstvím z vlastních skladů. Prodává jak ocelářenskou strusku (frakce 0-8), tak vysopeční (frakce 0-32, 16-32 a 32-63).
Platební podmínky	Platba probíhá přímo na místě odběru v hotovosti.
Dodací podmínky	Firma může zajistit dopravu k zákazníkovi, cenu za dopravu určuje už při ceně daného zboží (cena za dopravu se připočítává k ceně produktu za tunu). Firma jako jedna z mála disponuje širokým rozsahem doby rozvozu. Je zde množnost přijet si pro materiál přímo na centrálu firmy. Provoz: objednávky/ po – pá: 6.00 – 15.00, rozvoz/po-pá: 6.00 – 19.00
Obchodní podmínky	Objednávka daného zboží probíhá telefonicky. Firma neposkytuje pro dané množství slevu. Zástupce firmy nenabídl slevu ani při případném dalším/ větším odběru.
Personál	Kontaktní osoba byla odborník. Komunikace probíhala v čistě obchodní rovině a velmi stroze. Dotazovaná osoba však odpověděla na všechny dotazy zákazníka. Firmu pro realizaci stavby firma zákazníkovi nedoporučila.
Cena	Ceny: struska 0-8: 95 Kč/tunu bez DPH, s dopravou cena: 115 Kč/t bez DPH, potěrák 0-4: 185 Kč/tunu bez DPH, s dopravou cena 224 Kč/t bez DPH
Kvalita	Certifikáty nebylo možno dohledat.
Dojezdová vzdálenost	13 km. Šenov.

Recyklace – štěrkovna Frýdlant s.r.o.	
Sortiment	Firma poskytuje široký sortiment v oblasti prodeje kameniva. Při poptávce na strusku a potěrák disponovala poptávaným množstvím z vlastních skladů. Firma provádí i výkup stavebního odpadu, a to ve spolupráci se společností INSTALL CZ, s.r.o.
Platební podmínky	Platba probíhá přímo na místě odběru v hotovosti – řidiči. Je možná platba i na fakturu, ale firma vyžaduje zaplacení zálohy.
Dodací podmínky	Firma zajišťuje dopravu k zákazníkovi pomocí vlastního nákladního parku. Disponují nákladními vozy značek Tatra a Man. Při dotazu na nosnosti a cenu za ujetý kilometr těchto automobilů, však dotazovaná osoba neuměla odpovědět. Provoz po – pá: 7.00 – 16.00, so: 8.00 – 12.00
Obchodní podmínky	Objednávka daného zboží probíhá telefonicky. Firma neposkytuje pro dané množství slevu. Zástupce firmy nenabídl slevu ani při řípadném dalším/ větším odběru.
Personál	Kontaktní osoba nebyla odborník. Dalo by se říci, že působila až dezorientovaně na trhu kameniva. Jinak vystupovala mile a příjemně. Handicapem však byla neznalost provozu/nabízení doplňkových služeb.
Cena	struska 0-8: 180 Kč/t bez DPH, potěrák 0-4: 320 Kč/t bez DPH.
Kvalita	Certifikáty nebylo možno dohledat, pouze bylo uvedeno, že je dané kamenivo má a taktéž disponují prohlášením o shodě. Uvedeno jen čestné prohlášení.
Dojezdová vzdálenost	32 km. Frýdlant nad Ostravicí.

Příloha 3: Hodnotící tabulky

Tab. 1: Hodnocení faktoru personál

Personál	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	ČSM štěrk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Štěrkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Způsob a úroveň komunikace	2	2	1	4	3	3	2	1	4	3
Znalost a přehled v oboru	2	3	3	4	4	1	3	3	2	3
Vstřícnost a ochota	2	3	2	4	3	3	2	1	4	4
Dosažené body	6	8	6	12	10	7	7	5	10	10
Maximum	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Průměr	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1

Tab. 2: Hodnocení faktoru obchodní podmínky

Obchodní podmínky	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	ČSM štěrk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Štěrkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Rychlost a reakce na poptávku	2	2	2	4	3	3	2	1	3	4
Rychlost zpracování KS	2	1	1	3	2	2	3	2	1	3
Přístup k požadovaným změnám	1	1	1	2	3	1	3	2	3	4
Způsob a úroveň komunikace	2	2	1	4	3	3	2	1	4	3
Podávání přesných a úplných informací o produktech	3	3	2	4	3	1	2	2	3	2
Úroveň cen	4	2	3	4	3	2	4	3	2	2
Platební podmínky	1	3	2	2	2	2	1	2	4	4
Dostupnost informací o stavu zakázky	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3
Dosažené body	18	17	14	26	21	16	19	15	22	25
Maximum	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Průměr	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3

Tab. 3: Cenové srovnání konkurentů

Cena bez DPH	Cemex Sand	Cielecký	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	Andrla	ČSM štěrk	Kamenolomy ČR	Štěrkovna-recyklace Frýdlant	Bierra	Gara MNP	Ridera Bohemia
Struska 0/8	0	95	100	150	170	0	0	180	182	278	165
Písek 0/4	180	185	0	0	230	250	300	320	357	365	341

Tab. 4: Hodnocení faktoru dodací podmínky

Dodací podmínky	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	Českomoravský štěrk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Štěrkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Dodržování termínů	2	2	3	4	3	2	4	4	2	4
Dodržování objednaného množství	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3
Možnost využití dopravy	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4
Způsob zajištění dodávek	1	2	2	4	4	3	4	4	3	3
Komplexnost dodávky	1	2	2	4	4	3	2	1	2	4
Šíře sortimentu	2	2	2	3	1	4	4	3	3	4
Dosažené body	11	14	14	22	20	18	21	20	18	22
Maximum	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Průměr	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

Tab. 5: Hodnocení faktoru kvalita

Kvalita	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	Českomoravský štěrk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Štěrkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Technické parametry produktu	4	3	4	4	4	3	1	2	1	1
Využitelnost produktu	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
Poměr cena-kvalita	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2
Dosažené body	12	10	11	12	11	9	8	7	5	5
Maximum	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Průměr	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Tab. 6: Hodnocení faktoru sortiment/služby

Sortiment /služby	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	ČSM štěrk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Štěrkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP	Ridera Bohemia
Písek	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Struska	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Doprava	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Příjem odpadu	0	0	0	0	0	1	0	0	0		1
Dosažené body	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4
Maximum	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Průměr	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Tab. 7: Hodnocení faktoru platební podmínky

Platební podmínky	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	ČSM šterk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Šterkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Hotovost	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Záloha	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
tzv. bez dokladu	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Faktura	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Sleva	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Dosažené body	1	2	1	3	2	3	1	2	4	4
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Průměr	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3

Tab. 8: Hodnocení faktoru dojezdová vzdálenost

Dojezdová vzdálenost	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	ČSM šterk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Šterkovna-recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Vzdálenost od provozovny Ridera	4	0	4	3	3	1	3	1	2	2
Počet provozoven	1	0	1	2	3	1	1	1	1	1
Dosažené body	5	0	4	5	6	2	4	2	3	3
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Průměr	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4

Tab. 9: Celkové hodnocení konkurentů

Celkové hodnocení	Arcelor Mittal	Doprava TŽ	ČSM šterk	Cemex Sand	Kamenolomy ČR	Šterkovna - recyklace Frýdlant	Cielecký	Andrla	Bierra	Gara MNP
Obchodní podmínky	18	17	14	26	21	16	19	15	22	25
Dodací podmínky	11	14	14	22	20	18	21	20	18	22
Platební podmínky	1	2	1	3	2	3	1	2	4	4
Sortiment/služby	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3
Kvalita	12	10	11	12	11	9	8	7	5	5
Personál	6	8	6	12	10	7	7	5	10	10
Dojezdová vzdálenost	5	0	4	5	6	2	4	2	3	3
Dosažené body	54	53	52	82	72	59	63	54	65	72
Maximum	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Průměr	62,6	62,6	62,6	62,6	62,6	62,6	62,6	62,6	62,6	62,6

Příloha 4: Jednovýběrový T-test

Tab. 1: Jednovýběrový T-test (One-Sample Test)

Testované faktory důležitosti	Testovaná hodnota = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Obchodní podmínky	,812	27	,424	,143	-,22	,50
Dodací podmínky	4,385	27	,000	,679	,36	1,00
Kvalita produktu	4,869	27	,000	,857	,50	1,22
Personál	,779	27	,443	,143	-,23	,52
Dojezdová vzdálenost	7,362	27	,000	1,036	,75	1,32
Platební podmínky	5,284	27	,000	,786	,48	1,09
Cena produktu	9,950	27	,000	1,571	1,25	1,90
Dřívější zkušenost	2,828	27	,009	,571	,16	,99
Platební podmínky	5,347	27	,000	,857	,53	1,19

Příloha 5: Třídění I. a II. stupně

Tab. 1: Doba spolupráce zákazníka se společností Ridera Bohemia a.s.

Jak dlouho jste zákazníkem spol. Ridera Bohemi a.s.	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
0-2 roky	10	35,7	35,7
2-5 let	11	39,3	75,0
5 a více let	7	25,0	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 2: Využití dopravy společnosti Ridera Bohemia a.s.

Využíváte možnost dopravy společnosti?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Ne	17	60,7	60,7
Ano	11	39,3	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 3: Faktory ovlivňující volbu jiného dodavatele

Které z následujících faktorů jsou důvodem pro výběr jiného dodavatele kameniva?	Odpovědi		Procenta jednotlivých případů
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	
Cena	28	33,3%	100,0%
Dojezdová vzdálenost	21	25,0%	75,0%
Obchodní podmínky	3	3,6%	10,7%
Dodací podmínky	3	3,6%	10,7%
Platební podmínky	10	11,9%	35,7%
Dřívější zkušenost	10	11,9%	35,7%
Kvalita a využitelnost produktu	6	7,1%	21,4%
Přístup a chování personálu	3	3,6%	10,7%
Celkem	84	100,0%	300,0%

Tab. 4: Důležitost faktoru obchodní podmínky

Hodnocení důležitosti faktoru obchodní podmínky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Nejméně důležité	1	3,6	3,6
Méně důležité	5	17,9	21,4
Důležité	13	46,4	67,9
Více důležité	7	25,0	92,9
Nejvíce důležité	2	7,1	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 5: Důležitost faktoru dodací podmínky

Hodnocení důležitosti faktoru dodací podmínky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně důležité	1	3,6	3,6
Důležité	12	42,9	46,4
Více důležité	10	35,7	82,1
Nejvíce důležité	5	17,9	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 6: Důležitost faktoru kvalita produktu

Hodnocení důležitosti faktoru kvalita produktu	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně důležité	2	7,1	7,1
Důležité	8	28,6	35,7
Více důležité	10	35,7	71,4
Nejvíce důležité	8	28,6	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 7: Důležitost faktoru personál

Hodnocení důležitosti faktoru personál	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Nejméně důležité	1	3,6	3,6
Méně důležité	5	17,9	21,4
Důležité	14	50,0	71,4
Více důležité	5	17,9	89,3
Nejvíce důležité	3	10,7	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 8: Důležitost faktoru dojezdová vzdálenost

Hodnocení důležitosti faktoru dojezdová vzdálenost	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně důležité	1	3,6	3,6
Důležité	4	14,3	17,9
Více důležité	16	57,1	75,0
Nejvíce důležité	7	25,0	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 9: Důležitost faktoru cena produktu

Hodnocení důležitosti faktoru cena	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně důležité	2	7,1	7,1
Více důležité	6	21,4	28,6
Nejvíce důležité	20	71,4	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 10: Důležitost faktoru dřívější zkušenost

Hodnocení důležitosti faktoru dřívější zkušenost	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně důležité	4	14,3	14,3
Důležité	12	42,9	57,1
Více důležité	4	14,3	71,4
Nejvíce důležité	8	28,6	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 11: Důležitost faktoru platební podmínky

Hodnocení důležitosti faktoru platební podmínky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně důležité	1	3,6	3,6
Důležité	9	32,1	35,7
Více důležité	11	39,3	75,0
Nejvíce důležité	7	25,0	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 12: Spokojenost s faktorem obchodní podmínky

Hodnocení spokojenosti s faktorem obchodní podmínky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	1	3,6	3,6
Spokojen	14	50,0	53,6
Více spokojen	11	39,3	92,9
Nejvíce spokojen	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

Tab. 13: Spokojenost s faktorem dodací podmínky

Hodnocení spokojenosti s faktorem dodací podmínky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	1	3,6	3,6
Spokojen	4	14,3	17,9
Více spokojen	16	57,1	75,0
Nejvíce spokojen	7	25,0	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 14: Spokojenost s faktorem kvalita produktu

Hodnocení spokojenosti s faktorem kvalita produktu	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	2	7,1	7,1
Spokojen	3	10,7	17,9
Více spokojen	14	50,0	67,9
Nejvíce spokojen	9	32,1	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 15: Spokojenost s faktorem personál

Hodnocení spokojenosti s faktorem personál	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Spokojen	10	35,7	35,7
Více spokojen	9	32,1	67,9
Nejvíce spokojen	9	32,1	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 16: Spokojenost s faktorem dojezdová vzdálenost

Hodnocení spokojenosti s faktorem dojezdová vzdálenost	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	2	7,1	7,1
Spokojen	4	14,3	21,4
Více spokojen	17	60,7	82,1
Nejvíce spokojen	5	17,9	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 17: Spokojenost s faktorem cena produktu

Hodnocení spokojenosti s faktorem cena produktu	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	3	10,7	10,7
Spokojen	12	42,9	53,6
Více spokojen	9	32,1	85,7
Nejvíce spokojen	4	14,3	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 18: Spokojenost s faktorem dřívější zkušenost

Hodnocení spokojenosti s faktorem dřívější zkušenost	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	2	7,1	7,1
Spokojen	11	39,3	46,4
Více spokojen	10	35,7	82,1
Nejvíce spokojen	5	17,9	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 19: Spokojenost s faktorem platební podmínky

Hodnocení spokojenosti s faktorem platební podmínky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Méně spokojen	1	3,6	3,6
Spokojen	9	32,1	35,7
Více spokojen	13	46,4	82,1
Nejvíce spokojen	5	17,9	100,0
Celkem	28	100,0	

Tab. 20: Využití sortimentu kameniva společnosti Ridera Bohemia a.s.

Sortiment kameniva		Odpovědi		Procenta jednotlivých případů
		Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	
Sortiment	Písek	19	28,8%	67,9%
	Struska	22	33,3%	78,6%
	Lomový kámen	12	18,2%	42,9%
	Recyklát	13	19,7%	46,4%
Celkem		66	100,0%	235,7%

Tab. 21: Konkurenti označení zákazníky společnosti Ridera Bohemia a.s.

Konkurenti označení zákazníky společnosti Ridera Bohemia a.s.	Absolutní četnosti	Relativní četnosti (%)	Kumulované četnosti (%)
Arcelor Mittal	5	17,9	27,8
Doprava TŽ	2	7,1	38,9
Českomoravský štěrk Polanka	2	7,1	50,0
Cemex Sand	1	3,6	55,6
Kamenolomy ČR	1	3,6	61,1
Štěrkovna-recyklace Frýdlant s.r.o.	2	7,1	72,2
Cielecký autoddoprava	1	3,6	77,8
Anonymní	4	14,3	100,0
Total	18	64,3	
Chybějící	10	35,7	
Celkem	28	100,0	

Tab. 22: Využití služby příjmu stavebního odpadu spol. Ridera Bohemia a.s.

Využíváte služby příjmu stavebního odpadu spol. Ridera Bohemia a.s.?	"Stáří" zákazníka			Celkem
	0-2 roky	2-5 let	5 a více let	
Ne, vůbec nevyužívám	7	4	0	11
Ano	2	6	6	14
Ne, využívám u konkurence	1	1	1	3
Celkem	10	11	7	28

Tab. 23: Známká společnosti udělená zákazníky

Známka	"Stáří" zákazníka			Celkem
	0-2 roky	2-5 let	5 a více let	
1	5	3	3	11
2	5	5	3	13
3	0	3	1	4
Celkem	10	11	7	28